LES SEIGNEURS DE L'ARGENT

GUILLAUME MAUJEAN

DES MÉDICIS AU BITCOIN

Tallandier

Guillaume Maujean

LES SEIGNEURS DE L'ARGENT

Des Médicis au Bitcoin

TALLANDIER

© Éditions Tallandier, 2020
48, rue du Faubourg-Montmartre – 75009 Paris
www.tallandier.com

EAN : 979-10-210-3002-2

Ce document numérique a été réalisé par Nord Compo.

À mon père

Introduction

> Argent : Cause de tout le mal. *Auri sacra fames*. Le dieu du jour (ne pas confondre avec Apollon). Les ministres le nomment traitement, les notaires émoluments, les médecins honoraires, les employés appointements, les ouvriers salaires, les domestiques gages. L'argent ne fait pas le bonheur.
> Banquiers : Tous riches. Arabes, loups-cerviers[1].
>
> Gustave Flaubert,
> *Dictionnaire des idées reçues.*

Faites le test autour de vous. Demandez à votre entourage quelle est la profession la plus détestée au monde. On vous répondra sûrement les croque-morts, les percepteurs d'impôts ou les huissiers. On vous citera peut-être les politiques et les journalistes. Et, sans aucun doute, les banquiers. Les Français adorent haïr ces hommes qui vivent dans d'autres sphères, concentrent richesse et pouvoir, jouent à la roulette avec notre argent. Ils sont devenus les coupables idéaux : incarnation de l'élite coupée du peuple, symboles de l'arrogance économique et financière, prophètes silencieux du capital sans foi ni loi. Et pour ne rien arranger, ils cultivent une forme de secret qui les rend d'autant plus suspects.

Cette défiance n'est pas nouvelle. Elle est ancrée depuis des siècles dans l'opinion publique, et récurrente dans la littérature

classique comme dans les œuvres de fiction contemporaines, films, séries ou documentaires. Shakespeare présentait déjà le personnage de Shylock comme un détestable prêteur sur gages pratiquant des taux usuraires dans *Le Marchand de Venise*. Balzac a dépeint des affairistes impitoyables et sans scrupule, Zola de vils spéculateurs obsédés par « l'argent, l'argent roi, l'argent Dieu, au-dessus du sang, au-dessus des larmes, adoré plus haut que les vains scrupules humains, dans l'infini de sa puissance[2] ». Dans *Mary Poppins*, le bien nommé Mr. Banks est un triste banquier qui exhorte son fils à déposer ses maigres économies sur un compte plutôt que d'acheter des graines pour les oiseaux. Même dans *Game of Thrones*, la Banque de Fer est une institution qui fait trembler le royaume des Sept Couronnes, renversant les princes incapables de rembourser leurs dettes, assassinant les créanciers qui ont le malheur de leur déplaire…

On pourrait multiplier les exemples. Mais rarement le degré d'hostilité à l'égard des banquiers a paru aussi élevé qu'aujourd'hui. Le désastre des *subprimes*, la plus violente crise qui ait frappé l'économie depuis un siècle, y est évidemment pour beaucoup. Elle a écorné l'image de la profession, comme la série de scandales révélés ces dernières années : manipulations de marchés, conflits d'intérêts, blanchiment d'argent, bonus indécents… Et l'on voit du coup ressurgir de vieux démons, des formules que l'on croyait appartenir à un passé lointain, quand la presse des années 1930 fustigeait la finance « cosmopolite et mondialisée ». Emmanuel Macron se voit renvoyer comme un péché originel ses trois années passées chez Rothschild. Ses adversaires politiques font circuler une caricature qui le représente avec un nez crochu, cigare et chapeau haut de forme, reprenant sans vergogne les codes antisémites de cette époque. Un député du Rassemblement national affirme avec les mêmes relents

nauséabonds vouloir faire « rendre gorge » aux banquiers. Une ex-star du football appelle les Français à retirer d'un coup tout leur argent de leurs comptes pour faire plier le système.

Quand des manifestants prennent pour cible les agences bancaires, vandalisées et incendiées, il ne se trouve pas grand monde pour défendre les banquiers. Qu'importe que le secteur emploie 400 000 personnes en France et qu'il soit un maillon essentiel de l'économie. On finit par s'accommoder de ces violences, comme on s'habitue aux discours populistes. « Les banques, je les ferme, les banquiers, je les enferme[3] », disait déjà l'ex-président de la République Vincent Auriol. Et personne n'a oublié les paroles prononcées par François Hollande au Bourget, quelques mois avant d'accéder à l'Élysée : « Dans cette bataille qui s'engage, je vais vous dire qui est mon adversaire, mon véritable adversaire. Il n'a pas de nom, pas de visage, pas de parti, il ne présentera jamais sa candidature, il ne sera donc pas élu, et pourtant il gouverne. Cet adversaire, c'est le monde de la finance[4] ! »

*
* *

Journaliste pendant vingt ans, notamment au journal *Les Échos*, où j'ai couvert l'actualité bancaire et financière, j'ai été aux premières loges pendant les événements les plus marquants du secteur : la bataille qui a opposé BNP à Société générale en France, la chute de Lehman Brothers, la panique financière qu'elle a provoquée, le scandale Jérôme Kerviel, la crise des dettes souveraines… Mais je dois faire une confession : je n'ai jamais vu la finance. En revanche, j'ai croisé nombre de ses visages : dirigeants, traders, gestionnaires de fonds, régulateurs, spécialistes des fusions-acquisitions ou simples banquiers de terrain. À Paris, dans les régions et à l'étranger. Des

Français, des Américains, des Britanniques, des Asiatiques. J'ai rencontré des hommes, beaucoup, et des femmes – un peu moins, la profession restant peu féminisée. Des gens souvent très éduqués, brillants, ouverts au monde et fiers d'exercer ce métier. Et d'autres moins respectables, arrogants ou obsédés par l'argent. Des financiers parfois incapables de prendre du recul sur leur profession, d'élargir leur focale et de reconnaître les dérives du système. Mais cet adversaire évoqué par François Hollande, cet ennemi qui gouvernerait silencieusement le monde, ne s'est jamais présenté à moi. Je n'ai pas rencontré le parti des banquiers, pas plus que je n'ai décelé de complot ourdi dans les tours de La Défense, de la City ou de Wall Street. « Une conspiration de banquiers ? L'idée est absurde[5] ! » relevait déjà l'économiste John Maynard Keynes il y a près d'un siècle.

La violence des catastrophes financières les plus récentes doit évidemment nous interroger sur le pouvoir des banquiers, leur aventurisme ou leur goût parfois immodéré pour l'argent. Faut-il voir pour autant dans ces dérives une stratégie claire et délibérée ? Keynes n'y croyait pas, qui parlait plutôt de « pulsions suicidaires », ces passions qui aveuglent les financiers et leur font perdre le sens des responsabilités. « Hélas, un banquier "sain" n'est pas quelqu'un qui voit le danger et l'évite[6] », regrettait l'économiste britannique avec ironie. Les banquiers ne sont pas les meilleurs juges de leurs propres comportements. Et le drame, c'est que les mémoires des dérives et des crises précédentes s'effacent vite. C'est cette mémoire que j'ai voulu faire revivre en brossant le portrait de ceux qui ont joué les premiers rôles, en tentant de cerner les grandes figures qui ont laissé une trace au cours des derniers siècles.

Car le facteur humain est essentiel. Le banquier est celui qui collecte l'argent d'autrui, l'ajoute au sien et l'utilise. Il fait « crédit »

aux hommes, aux entreprises ou aux États. Autrement dit, il accorde sa confiance (le mot vient du latin *credere* qui signifie « croire »). Par sa fonction même, il vit et agit dans le monde.

L'histoire personnelle de ces hommes et de ces femmes tient une grande part dans leurs ambitions et leur volonté d'inventer de nouvelles techniques financières ou de créer des empires bancaires. Leur soif de pouvoir a pu provoquer malheurs et malédictions. Mais c'est aussi à leur désir d'entreprendre qu'on doit le développement des échanges et du commerce, véritables sources de progrès pour l'humanité.

Il n'est pas une grande puissance économique, pas une grande civilisation qui n'ait été fécondée par les brasseurs d'argent. L'Italie de la Renaissance est née avec les Médicis. La révolution industrielle s'est épanouie en Europe avec les Baring et les Rothschild. L'Amérique s'est construite grâce à John Pierpont Morgan et aux héritiers de Goldman Sachs – et c'est peut-être une crise financière qui signera leur crépuscule. Le philosophe Engels l'avait bien compris : « La basse cupidité fut l'âme de la civilisation, de son premier jour à nos jours, la richesse, encore la richesse, toujours la richesse, non pas la richesse de la société, mais celle de ce piètre individu isolé, son unique but déterminant. Si l'humanité a connu le développement croissant de la science et, en des périodes répétées, la plus splendide floraison de l'art, c'est uniquement parce que, sans eux, la pleine conquête des richesses de notre temps eût été impossible[7]. »

L'ascension de l'homme est indissociable de celle de l'argent. Ce n'est pas une raison pour laisser les banquiers n'en faire qu'à leur tête, imposer partout leurs règles et leurs lois, sans aucun contrôle ni surveillance. Mais c'est une bonne raison de chercher à les mieux comprendre, à analyser leurs ressorts profonds, leurs trajectoires singulières. Il n'y a pas de grand parti bancaire, il n'y a que de grands

– ou de petits – banquiers. Ce livre raconte l'épopée de vingt d'entre eux, vingt personnalités qui ont marqué de leur empreinte le monde économique et financier, qui ont infléchi le cours de l'histoire et façonné nos civilisations. C'est un voyage de cinq siècles dans le monde de la finance, assis sur les épaules de ces « Seigneurs de l'argent ». Un voyage à hauteur d'homme, pour aller au-delà des représentations caricaturales, restituer une réalité plus nuancée et, peut-être, encore plus fascinante.

PREMIÈRE PARTIE

LES ARGENTIERS

Ce livre aurait pu s'ouvrir avec les prêtres sumériens de Mésopotamie qui réalisaient des bribes d'opérations bancaires avant même l'invention de la monnaie, et le roi de Babylone Hammourabi qui le premier institua – au XVIIIe siècle avant Jésus-Christ ! – un code réglementant cette activité. Il aurait pu raconter la vie de Lucius Jucundus et des *argentarii* de la Rome antique qui collectaient les dépôts et assuraient le change, comme en témoignent des tablettes retrouvées à Pompéi. Ou encore remonter au Moyen Âge pour tracer le parcours des premiers grands banquiers, les Lombards, les Génois, les Vénitiens qui effectuaient leurs premières opérations sur un banc – d'où viennent les noms « banque » et « banqueroute » une fois le banc cassé, ou *banca rotta*. Mais peu de figures sortent véritablement du lot à toutes ces époques.

La profession se structure à la Renaissance, au moment où Côme de Médicis s'impose comme le premier argentier de l'histoire. Les Médicis sont imités presque au même moment par Jacques Cœur en France, puis par Jacob Fugger en Allemagne, formidables brasseurs d'affaires. Ces « marchands-banquiers » se mettent au service des princes et des empereurs, aux besoins d'argent incessants, confondant souvent leur cassette personnelle avec les finances publiques pour amasser de petites fortunes et concentrer un pouvoir formidable. Leurs aventures sont dépendantes de la protection des souverains, si bien que leur chute est souvent aussi violente que leur ascension. Les banquiers de Napoléon et d'Hitler, qui connurent les ors du pouvoir comme les prisons dorées, en témoignent aussi à leur manière.

I

Côme de Médicis

L'avènement des puissances financières (1389-1464)

> « La soif de dominer est celle qui s'éteint la dernière dans le cœur de l'homme. »
>
> Nicolas Machiavel, *Le Prince*.

L'argent a parlé. Banni de Florence pendant plus d'un an, Côme de Médicis fait un retour triomphal dans la cité au lys rouge. Ses opposants sont en fuite, ses partisans l'attendent aux portes de la ville avec lauriers et drapeaux. Ils hurlent son nom, le portent sur leurs épaules. Le banquier au physique ingrat, descendant d'une modeste lignée de bourgeois, peut savourer sa revanche en ce jour d'octobre 1434. C'est le Christ qui rentre dans Jérusalem ! Dans une Italie qui sort à peine du Moyen Âge, où l'héroïsme médiéval est passé de mode, les puissances financières tiennent désormais le haut du pavé. Le règne de Côme consacre l'avènement du pouvoir de l'argent. L'argent qui peut tout acheter, les applaudissements dans les assemblées comme les voix qui assurent la victoire aux élections.

L'argent qui offre les commodités de la vie et l'estime de ses concitoyens. L'argent qui attire amis, clients et partenaires, qui rend intouchable celui qui en possède et place les autres sous sa dépendance. Comment mieux manœuvrer une population qu'en la tenant par l'argent qu'on lui donne ou qu'on lui prête ?

La scène n'a vraisemblablement pas eu lieu. Côme est rentré un jour plus tôt à Florence, se dérobant à la fête qu'on lui préparait. Et ce ne fut que plus tard que ses panégyristes, en le proclamant « Père de la patrie », eurent l'idée de représenter ainsi ce magistral retour d'exil. Car l'histoire des Médicis est celle d'une épopée financière. Une aventure où affaires et politique sont étroitement mêlées. L'irrésistible ascension d'une famille de notables qui va prendre le contrôle de Florence et lui donner ses heures les plus glorieuses. Des commerçants dotés d'un sens des affaires hors du commun fondé sur le maniement d'argent et les opérations de banque. Des princes qui vont rassembler entre leurs mains toutes les commandes de l'État. Des mécènes qui aimaient les artistes et servirent la Renaissance italienne comme personne. Les Florentins les ont tour à tour haïs, tolérés et adorés. Ils ont finalement consenti à ce que les Médicis fassent fortune et règnent sur la ville, pourvu que toute la communauté des citoyens en bénéficie. Ils ont donné deux reines à la France et deux papes à la chrétienté. Ils ont inspiré les plus grands dramaturges, rempli des pages de littérature, de Machiavel à Alexandre Dumas, et fascinent encore aujourd'hui les scénaristes de films et de séries.

Toute dynastie comprend sa part de légende. Celle des Médicis commence avec un certain Avérard, un de leurs ancêtres qui accompagnait Charlemagne sur la route de Rome. Tel David contre Goliath, il aurait terrassé en chemin le géant Mugel qui effrayait alors toute la Toscane. Son exploit a laissé une trace dans les armes de la

famille : les six « palle » (boules) qui ornent leur écu sont l'empreinte laissée par le monstre sur le bouclier du chevalier – il faisait tournoyer six boules de fer à l'extrémité de ses chaînes. La réalité est sans doute plus prosaïque. Les Médicis aimaient se référer à cet hypothétique ancêtre pour mieux faire oublier leurs origines modestes. La famille n'avait pas le lustre des vieilles lignées nobles comme les Pazzi ou les Strozzi. Les Médicis sont des plébéiens qui exerçaient un métier, celui de banquier et négociant. Ils ont su se hisser de la bourgeoisie à un rang princier sans jamais recourir aux armes, par leur seul sens des affaires et de la politique.

La banque, tremplin vers le pouvoir

Les premières banques ont fait leur apparition en Occident dans le courant du XII^e^ siècle, à l'occasion des foires commerciales organisées dans les grandes villes d'Italie, de France, d'Allemagne ou d'Angleterre. Pour des raisons pratiques, l'habitude s'est prise de ne plus régler les marchandises au comptant mais de le faire en transférant ses créances de foires en foires. Le boom du commerce entraîne progressivement l'emploi de toutes les opérations bancaires connues aujourd'hui. Les billets à ordre et les lettres de change voient ainsi le jour, par lesquels un débiteur s'engage à rembourser son créancier à une échéance donnée, en un autre lieu et avec une monnaie différente. Les comptes courants sur lesquels on place ses fonds et on peut réaliser des virements font leur apparition, tout comme les prêts sur gages, les commandites, les assurances sur marchandises…

Les Italiens passent maîtres dans ces pratiques, dans l'art de changer les espèces, d'effectuer des compensations d'une place à une

autre. Ils profitent aussi de l'infinie variété des monnaies ayant cours en ces temps-là. Officiellement, l'usure, c'est-à-dire le prêt à intérêt, est frappée d'anathème par l'Église. « L'argent ne fait pas d'argent », dit le précepte. Mais celle-ci est incapable d'en empêcher l'exercice en pratique. Des subterfuges permettent de contourner ces interdits : on prête en une monnaie pour se faire rembourser en une autre, on considère l'intérêt comme un cadeau… Et l'Église sait fermer les yeux quand l'argent vient financer les croisades ou le train de vie des papes. En ces temps troublés, les prêteurs sur gage vont amasser de petites fortunes. Ils font crédit à des taux qui montent jusqu'à 15, voire 20 %. Quand une famille se retrouve aux abois, ses biens sont confisqués. Le banquier se retrouve alors en toute légalité propriétaire de maisons, de terres ou de châteaux. La pratique est peu glorieuse, mais assez fréquente à l'époque.

Deux siècles plus tard, les banques sont beaucoup moins rudimentaires. Le métier s'est développé, professionnalisé, structuré. Jean de Médicis s'est fait la main chez ses cousins. En 1397, il met en place à Florence son propre établissement. C'est lui qui, le premier, se lance dans le commerce de l'argent et installe la maison comme un marchand-banquier. Jean se lance en effet dans le négoce international des laines anglaises, des draps italiens, des tapisseries de Flandres, des soieries et des épices. Pour cela, il constitue son réseau en disséminant ses agents d'affaires dans les principales places commerciales, couvrant ainsi l'Europe de ses filiales. On en trouve à Rome, Bruges, Londres, Genève ou Avignon. Des filiales contrôlées majoritairement, mais qui sont toutes confiées à des membres de la famille ou à des alliés florentins. Et qui sont surtout créées sous forme de sociétés indépendantes juridiquement, afin d'éviter que la faillite de l'une emporte les autres avec elle. La compagnie des Médicis est un véritable *holding* avant l'heure.

Les funérailles de Jean en 1429 sont splendides. Il a absorbé nombre de maisons concurrentes et entrepris sa marche vers le monopole. Le patrimoine qu'il lègue à son fils Côme est estimé à 180 000 florins, un montant déjà très important pour l'époque. À quarante ans, Côme est prêt à gouverner. Il a été éduqué en prince et initié aux affaires par son père, qu'il secondait efficacement. Pendant plusieurs années, il a visité l'Europe, allant rendre visite aux agents d'affaires, fondant de nouveaux comptoirs, faisant la connaissance de gens influents. Il a notamment participé au concile de Constance[1] pour y apporter son soutien à Jean XXIII, cet ancien pirate devenu pape grâce à l'aide des Médicis. C'était l'occasion pour le jeune banquier de rencontrer les nobles, les financiers, les hommes d'Église et les diplomates. Tous les grands manieurs d'argent se mêlaient à l'assemblée pour discuter des questions internationales et conclure de juteux marchés. L'équivalent du forum de Davos actuel ! Côme est déjà « quelqu'un » qui compte dans sa ville natale comme à l'étranger. En héritant des richesses privées de son père, il a aussi hérité de son influence dans les affaires publiques. L'une et l'autre seront multipliées presque sans interruption jusqu'à sa mort.

La banque sert de tremplin vers le pouvoir ; le pouvoir permet de consolider la banque. Côme de Médicis a bien compris la leçon paternelle. À Florence, tout le monde lui est redevable, car sa bourse est ouverte à tous. Il réclame moins d'intérêts que ses concurrents et, au fil du temps, parvient à rassembler autour de lui une foule de clients et d'actionnaires qui vont participer à la réussite de la maison. L'entreprise est prospère, c'est une véritable banque d'affaires qui brasse les monnaies, assurant virements et dépôts aux marchands, prêtant aux princes, aux rois et même aux papes. La filiale de Rome devient une poule aux œufs d'or qui assure bon an mal an un tiers des profits totaux. Côme va ainsi faire de la banque Médicis l'une des

principales puissances financières d'Europe, qui donne le la à toute l'économie du continent. La force de l'établissement tient dans l'ampleur de son réseau et dans sa maîtrise parfaite des techniques bancaires. Côme ne dirige pas directement la banque. Il en laisse la gestion quotidienne à des hommes de confiance, des directeurs généraux avant l'heure. Mais il définit lui-même la stratégie et suit de près son bon déroulement.

L'homme n'est pas très à l'aise en société. Mais il a des dons de persuasion exceptionnels en affaires. C'est un homme d'instinct, qui sait ce qu'il peut tirer de ses interlocuteurs au bout de quelques minutes d'entretien. Un médiateur qui arrange les conflits, préférant un bon arbitrage à un mauvais procès. « Ne vous faites montrer du doigt que le moins possible », lui a recommandé son père sur son lit de mort. Côme se comporte donc le plus souvent en simple citoyen. Des notables aux ouvriers, tout le monde l'aborde dans les rues de Florence où il circule sans garde du corps ni équipage. Peintres et portraitistes ont souligné à l'envi la banalité de ses traits, la modestie de ses tenues, son aspect petit-bourgeois. On le voit souvent les mains jointes, dans l'attitude du petit commerçant qui se frotte les paumes une fois comptabilisée la recette du jour. Son obsession : se présenter en homme du peuple face aux *ottimati*, les familles de l'élite florentine. Les Médicis prennent soin de ne pas se faire remarquer, mais ils savent être fastueux lorsque c'est nécessaire, pour recevoir les étrangers de marque qu'ils veulent impressionner ou organiser de grandes fêtes qui tiennent le peuple en haleine.

D'ennemi public à héros populaire

Florence donne alors toutes les apparences d'une cité républicaine et démocratique, avec ses conseils ouverts à tous les citoyens et ses représentants tirés au sort, sans distinction de classe. Mais c'est en réalité une oligarchie qui tire toutes les ficelles. Côme laisse volontiers à d'autres les plus hautes charges de l'État – il fut seulement trois fois gonfalonier, le plus prestigieux des offices de justice. Pour mieux asseoir son pouvoir, il fonde un parti qui l'entoure et le protège. Et il peuple la République de ses fidèles, en dressant lui-même les listes des Florentins éligibles aux magistratures. Un art consommé de la dissimulation que théorisera plus tard Machiavel. Ceux qui ne sont pas avec lui sont contre lui. En toute occasion, le banquier sait affecter un air de modestie républicaine. C'est pourtant lui le maître de la ville. Côme est un roi sans couronne, une sorte de « parrain » qui confond ses intérêts privés avec le bien commun de la République.

Mais tant d'argent et de pouvoir ont fini par irriter ses adversaires. À mesure que sa puissance s'étend, Côme suscite haines et jalousies. Dans l'ombre, les grandes familles florentines ruminent leur vengeance. Nous sommes à l'automne 1433. Renaud des Albizzi a fait élire gonfalonier l'un de ses affidés, un homme dont il a judicieusement réglé les dettes, et a réussi à faire entrer d'autres alliés à la seigneurie. Les Strozzi et les Frescobaldi sont de son côté. Sûrs de leur majorité, ils somment alors Côme de Médicis de comparaître au palais. C'est un tribunal qui l'attend. On l'accuse d'avoir soustrait et détourné des biens publics. On lui reproche aussi un crime capital : « avoir cherché à s'élever plus haut que les autres » ! Tout ce que la République devait à Côme, la prospérité commerciale et financière, les fêtes magnifiques, les monuments, les dotations pour les pauvres, les aumônes aux indigents, les hôpitaux payés par les Médicis, tout est oublié. Le bienfaiteur fait

figure d'ennemi public. Une commission spéciale chargée d'instruire son procès est nommée. Il est condamné à la peine de mort et jeté en prison dans le Palazzo Vecchio avant que la sentence soit exécutée.

Dans une petite cellule nichée en haut de la tour du bâtiment, l'hôtel de ville actuel de Florence, Côme passe les quatre jours les plus agités de sa vie. Le prince fait la grève de la faim de peur que la nourriture qu'on lui apporte soit empoisonnée. Mais il ne baisse pas les bras. De longues conversations avec son geôlier vont lui permettre de sauver sa peau. Il arrive à le convaincre de remettre mille florins au gonfalonier afin que sa peine de mort soit commuée en bannissement. L'auxiliaire des Albizzi accepte le marché. Il fait tout de même accompagner le proscrit jusqu'aux frontières de la république florentine de crainte qu'on ne l'agresse en chemin. Le banquier se retire alors à Padoue et Venise, où il est reçu comme un souverain. Son départ est une calamité pour la capitale de la Toscane : Côme absent, les travaux sont interrompus. Nombre de maisons de campagne, de palais ou d'églises, à moitié bâtis, sont autant de ruines. En exil, le banquier réclame à ses débiteurs les sommes qu'il leur avait prêtées. Le mécontentement ne fait que monter dans la population. Au bout d'un an, le nouveau gouvernement est déjà très impopulaire et voit s'amonceler contre lui toute la colère de la ville. Les partisans de Médicis se rendent au palais et, au terme d'un nouveau bras de fer, parviennent à renverser la situation : les mêmes assemblées qui avaient banni Côme un an plus tôt réclament son retour. Les Albizzi ont compris, la partie est perdue, c'est à leur tour de se trouver proscrits. Florence peut laisser éclater sa joie. Côme de Médicis était parti ennemi public, il revient en héros du parti populaire.

La vengeance par le sang

Son règne absolu peut alors commencer. Côme se remet à son commerce et son agiotage. Il soigne son image de bienfaiteur en distribuant les florins aux plus démunis, en faisant construire des hôpitaux ou en organisant des fêtes somptueuses pour divertir les citoyens. Et l'homme laisse à ses partisans le soin de poursuivre sa vengeance. Elle sera terrible. Ses proches font place nette dans la ville. Pas une journée sans que soit prononcé un exil ou une ruine publique. Bien des Florentins subissent privations de droits, spoliations de biens, humiliations publiques… Une centaine de notables sont ainsi exclus de la cité, à la grande joie de leurs débiteurs, tandis que les agents du fisc se chargent de faire taire toute opposition. Assassinats, pendaisons publiques, décapitations… Des cruautés abominables sont commises contre ses adversaires, avec méthode et acharnement. Les sentences sont si nombreuses qu'un des partisans de Côme vient le mettre en garde : il va finir par dépeupler la ville. La scène est racontée par Alexandre Dumas : « Le banquier leva la tête d'un calcul de change qu'il faisait, posa la main sur l'épaule de son ami et, le regardant fixement avec un imperceptible sourire : "J'aime mieux, lui dit-il, la dépeupler que la perdre"[2]. » Et l'inflexible arithméticien se remit à ses chiffres.

Débarrassé de ses anciens adversaires, Côme tire désormais toutes les ficelles. Il maintient l'illusion d'un régime constitutionnel, mais change radicalement l'esprit de la loi. Un collège est mis sur pied où il installe tous ses gens de confiance. Alors que les fonctions officielles étaient auparavant tirées au sort, les nouvelles procédures lui confèrent en coulisses tous les pouvoirs. Toutes les grandes questions politiques se règlent derrière les fenêtres du palais des Médicis, édifié par Donatello. Sa fortune devient insolente face à celles des autres

familles de l'aristocratie, réduites à peu de choses. Une fois de plus, l'argent a parlé. Mais Côme ne se contente pas de l'amasser. Il veut marquer sa réussite en passant commande d'œuvres d'art aux plus prestigieux maîtres du moment. Il dote Florence d'édifices religieux, finance des ateliers de peintres et de sculpteurs, la fondation de bibliothèques, et participe ainsi à sa façon à la Renaissance italienne. S'il soutient les arts, c'est par goût des belles choses et des nouveautés, mais aussi pour affermir son autorité.

Côme meurt dans sa villa le 1er août 1464, à l'âge de soixante-quinze ans, sans avoir vu un seul instant baisser son immense popularité. Les Florentins, qui ont largement ratifié le titre de *Pater Patriae*, auront peu de sympathie pour le fils qui lui succède, Pierre. Surnommé le « goutteux » pour sa santé défaillante, il se révèle en effet maladroit et impopulaire dans l'exercice du pouvoir. Les gigantesques prêts consentis par Côme aux cours d'Europe – notamment au roi d'Angleterre – ont certes accru l'influence de la famille. Mais ils ont également fragilisé l'établissement. Lorsque Édouard IV refuse d'honorer ses dettes, en pleine guerre des Deux-Roses, la filiale de Londres doit fermer ses portes. L'activité bancaire se dégrade encore avec Laurent, le fils de Pierre. Laurent, dit « le Magnifique », est un mécène remarquable qui soutient des artistes comme Léonard de Vinci, Botticelli ou Michel-Ange, mais un piètre homme d'affaires. Il néglige la gestion des succursales, victimes d'engagements inconsidérés ou de malversations, et laisse la banque péricliter à la fin du XVe siècle, se privant ainsi de l'outil qui avait assuré la puissance du clan. Le bel édifice s'écroule. Mais la postérité ne les oubliera pas. « Que les Médicis dorment en paix dans leurs tombeaux de marbre et de porphyre ; car ils ont plus fait pour la gloire du monde que n'avaient jamais fait avant eux et que ne firent

jamais depuis ni princes, ni rois, ni empereurs[3] », écrit Alexandre Dumas.

II

Jacques Cœur

Le premier capitaliste d'État (1395 ou 1400-1456)

> « Si le financier manque son coup, les courtisans disent de lui : c'est un bourgeois, un homme de rien, un malotru ; s'il réussit, ils lui demandent sa fille. »
>
> Jean de La Bruyère,
> *Les Caractères ou les Mœurs de ce siècle.*

Un pied dans le Moyen Âge, l'autre dans les temps nouveaux. En cette année 1451, Jacques Cœur vient d'achever son grand œuvre. Un somptueux palais qui se dresse au cœur de Bourges, sa ville natale. Il a fallu huit ans de travaux pour bâtir cette merveille de l'architecture du XV^e^ siècle. Huit longues années et des centaines de manœuvres qui ont travaillé sans relâche pour dresser l'édifice, symbole éclatant de la puissance de l'argentier du roi. Des cheminées dans chaque pièce, des frises et des décors sculptés partout, une magnifique chapelle qui regorge de couleurs et même des étuves dans les toilettes. « À vaillant cœur, rien d'impossible », proclame la devise inscrite sur la

balustrade ! C'est en fait un palais à deux faces, l'une médiévale, l'autre flamboyante, à l'image de son propriétaire. Jacques Cœur est l'un des personnages qui symbolise le mieux les tourments et les ambitions de la génération du « temps des fléaux ». Dans cette période trouble, alors que la guerre de Cent Ans pousse ses derniers feux, il incarne l'émergence d'une société nouvelle qui enfantera bientôt la Renaissance française.

Grand bourgeois parvenu, Jacques Cœur a connu une ascension fulgurante, devenant en quelques décennies le plus influent conseiller du roi de France, Charles VII. C'est à la fois un réformateur qui mit au pas les féodalités, un aventurier attiré par les richesses de l'Orient, un marchand de génie dont l'empire s'étendait à l'ensemble de l'Europe. Le premier capitaliste d'État, qui avait une tendance certaine à confondre les finances de la France avec les siennes. Mais qui était convaincu que le commerce participait au développement d'une nation, en éduquant les peuples et les hommes. Il semble esquisser, bien avant la mondialisation, les ressorts de nos économies actuelles : l'entreprise multinationale, la banque moderne, les mouvements de capitaux, l'essor de l'industrie du luxe. Pour asseoir son statut et sa fortune, il fit construire sa « Grande Maison » à Bourges. Mais il tomba en disgrâce au moment de son inauguration et ne put jamais habiter ce palais…

Qui aurait imaginé que ce fils de pelletier marquerait autant son époque ? Jacques Cœur naît entre 1395 et 1400 dans la capitale du Berry, où vit le duc Jean, régent de France en lieu et place de Charles VI le Fou. Il inscrit tout naturellement ses pas dans ceux de son père Pierre, qui est l'un des fournisseurs attitrés en peaux et en fourrures du duc, célèbre pour ses ripailles dont témoignent les *Très Riches Heures*. La guerre civile entre Armagnacs et Bourguignons faisant rage, le « dauphin si gentil », futur Charles VII, est contraint

de fuir Paris pour s'exiler à Bourges. C'est là qu'il se fait proclamer roi en attendant d'entreprendre la reconquête de son royaume, occupé par les Anglais. L'installation du « petit roi de Bourges » et de ses courtisans donne une opulence nouvelle à la ville. Marchands et négociants ont vite fait de prospérer à l'ombre de l'hôtel du prince.

Parmi eux, on trouve en bonne place Pierre et son fils Jacques. Dévoré d'ambition, le jeune homme connaît tous les rouages des affaires. Son père lui confie donc les achats de toutes les fournitures d'apparat de la cour, pour le compte du souverain. Au même moment, son mariage avec la fille du prévôt de la ville, Macée de Léodepart, signe son entrée dans la bonne société berruyère et lui ouvre les portes de la ferme de la monnaie de Bourges. À vingt-sept ans, voilà Jacques Cœur responsable de l'atelier monétaire de la ville. C'est un formidable tremplin pour la suite de sa carrière. Il a désormais la haute main sur la frappe des pièces, fonction essentielle en cette période d'anarchie monétaire. D'autant que le roi a d'énormes besoins en numéraire, pour assurer son train de vie comme pour « bouter les Anglois hors de France ». Quand Charles VII est enfin sacré roi à Reims en 1429, avec l'aide de Jeanne d'Arc, la reconquête des territoires remplit les caisses et relance le commerce. L'argent, si rare aux siècles précédents, va brusquement se répandre et devenir le ressort de toute politique.

L'ascension de Jacques Cœur est cependant interrompue par un premier accroc en forme d'avertissement. Le monarque lui a donné comme mission de frapper des monnaies contre un certain poids d'or ou d'argent – la proportion de métal pur était très exactement définie. Mais il est si tentant de ne pas respecter le cahier des charges et de mettre dans ses poches une partie de l'argent passant entre ses mains… Le banquier est accusé d'avoir livré des pièces de « mauvais aloi » en diminuant la quantité de métal fin. Il tente bien de se

défendre : les officiers du roi l'ont accablé de demandes urgentes, souvent sans proportion avec le métal fourni. Mais la fraude est patente, le crime de « fausse monnaie » avéré. Heureusement pour lui, les liens d'amitié et de confiance noués avec Charles VII vont le sauver. Le roi passe l'éponge pour cette fois, en reconnaissance des services rendus. Sitôt condamné, sitôt gracié.

La naissance de l'empire commercial

L'« affaire » a cependant fait du tort, mieux vaut pour lui se faire oublier. On n'entendra plus parler de Cœur pendant cinq ans. En réalité, l'ambitieux met à profit cette éclipse pour préparer un nouveau dessein. Il a vite compris que le retour de la prospérité ferait la fortune des marchands de luxe. Et que s'il voulait s'établir un jour, il fallait défier les riches commerçants italiens sur leur terrain de prédilection, l'Orient, qu'il brûle de connaître. Cœur embarque donc en 1431 pour la Syrie, sur un bateau affrété par des marchands narbonnais. Au cours de son voyage, il découvre la profusion de marchandises qui s'échangent sur les marchés du Caire, de Beyrouth, d'Alexandrie ou de Damas. Et il a tôt fait de remarquer qu'aucun bateau français n'y côtoie les navires génois ou vénitiens. Il y a bien une place à prendre, à condition d'avoir suffisamment de monnaie pour acheter des stocks – le système de troc de marchandises est bien trop lourd. À condition aussi de maîtriser les mers. Lors du retour, le bateau de Cœur est victime d'un naufrage au large des côtes de Calvi, il est dépouillé « jusqu'à la chemise » par les Corses. Ruiné avant que de s'être enrichi !

Qu'importe. Les informations rapportées d'Orient n'ont pas de prix. Ce périple a permis d'amasser une foule de contacts utiles :

fournisseurs, marchands, intermédiaires… Cœur a minutieusement noté la provenance, le prix et la qualité de chaque marchandise. Il a aussi pu étudier de près le système mis en place par les Italiens pour faciliter les échanges et financer les expéditions. Le projet est mûr. Reste à s'assurer de la bienveillance des grands personnages, voire du roi lui-même, car les ordonnances interdisent l'exportation des métaux précieux hors du royaume. Il est temps de réapparaître en France, et de réactiver les liens avec la cour. Nous sommes en 1437. Charles VII fait son entrée solennelle à Paris. Et, comme dix ans plus tôt, il entend remettre en ordre les finances royales. Le souverain n'a pas oublié Jacques Cœur et lui confie la ferme de l'atelier des monnaies de Paris. Il le nomme aussi « argentier du roi ». Cette fonction se limite en principe au train de vie de la cour : approvisionnement du prince, des grands seigneurs et des officiers. Mais Cœur ne va cesser d'étendre son rôle pour mieux s'implanter au centre du pouvoir. Conseiller officieux du souverain, il prend une part croissante aux réformes qui s'imposent en matière économique. Il fait aménager les routes, supprime des péages intérieurs, réglemente les monnaies et les changes, réforme l'assiette de perception des impôts…

Cœur joue à fond sa partition de grand commis de l'État. Mais il n'oublie pas son projet pour autant. Au fil des ans, l'homme d'affaires profite de ses nouvelles fonctions pour établir un empire commercial. Au centre de celui-ci : la « Boutique de l'argenterie », un gigantesque magasin d'État où arrivent les marchandises venues des quatre coins du monde, grâce à un formidable réseau en Europe, en Afrique et en Orient. Draps, fourrures, laines, soieries aux couleurs vives et variées… Mais aussi parchemins, pièces d'orfèvrerie, bijoux, huiles, épices, parfums, fruits confits, produits pharmaceutiques… C'est une véritable caverne d'Ali Baba ! Toutes ces marchandises sont expédiées

par les comptoirs avec lesquels il a passé des accords. Elles transitent par les ateliers et magasins implantés dans les ports méditerranéens comme sur les routes de France avant d'arriver jusqu'à la boutique. Les riches clients ont ainsi à disposition toutes sortes de produits de luxe : cuirs tannés, peaux de dauphin ou de baleine, plumes d'autruche et splendides armures.

L'entreprise Cœur a plus d'un trait, à son apogée, avec nos grandes sociétés multinationales : des succursales multiples, des mouvements de capitaux incessants, des contrats propres à chaque pays… Le système est tenu par de fidèles collaborateurs et animé par quelques centaines de « facteurs » dans toute l'Europe. De véritables fondés de pouvoir, accrédités par le patron pour conduire les négociations les plus difficiles, voire les missions diplomatiques touchant au commerce. L'ensemble n'a sans doute pas la même sophistication financière que les maisons italiennes à la même époque. Mais Cœur déploie une énergie extraordinaire pour faire tourner ses affaires, et les bénéfices sont fabuleux. Un nouveau coup de génie va encore les démultiplier. Le négociant comprend qu'il faut se passer des navires étrangers pour contrôler toute la chaîne. Il se fait lui-même armateur en construisant des « galées », ces bâtiments longs et étroits adaptés au commerce en mer intérieure, sur le modèle des navires génois. Et se retrouve alors à la tête d'une véritable flotte qui lui permet de commercer avec tout l'Orient. Les membres d'équipage ? Des mendiants raflés dans les campagnes pour les rendre utiles au royaume sur ces galères. Il n'y a pas de petits profits.

Favori de Charles VII

Jacques Cœur est loin d'être un simple marchand. Il est aussi diplomate et ambassadeur – c'est lui qui est envoyé à Rome pour régler le conflit opposant les deux prétendants au trône pontifical après le schisme provoqué par le concile de Bâle –, et encore fournisseur des armées – c'est lui qui met sur pied un corps d'armée permanent. Son extraordinaire puissance de travail lui permet de cumuler les fonctions publiques, le commerce et la banque. La maison Cœur est à la fois celle qui exploite des mines d'argent dans le Lyonnais, celle qui gère la cassette privée du roi et celle qui avance de fortes sommes aux gens de cour… À la clef, un incomparable carnet d'adresses qui le rend incontournable. Le banquier devient bientôt l'un des favoris de Charles VII. La protection du roi lui facilite ses affaires, il se démène en retour pour rendre service au monarque. Toutes les charges sont étroitement mêlées, enchevêtrées et se nourrissent entre elles.

Au mitan du siècle, tout semble réussir à Jacques Cœur. L'ancien pelletier se montre aux côtés des grands du royaume et se fait appeler « monseigneur ». Il se lie d'amitié avec Agnès Sorel, la maîtresse que le roi idolâtre, fait élire son fils au siège archiépiscopal de Bourges, l'un des plus prestigieux de France. Un bel écusson vient couronner ces succès : trois cœurs d'or sur champ d'azur pour rappeler son nom, trois coquilles Saint-Jacques pour son prénom.

C'est alors une frénésie d'achats qui le saisit. Il acquiert plus de quarante seigneuries et châtellenies, possède des maisons ou des hôtels dans les principales villes du royaume à Paris, à Tours, à Lyon, à Montpellier… Pour égaler les Médicis, il ne lui manque qu'un palais digne de son rang. La construction du somptueux hôtel de Bourges est lancée. Cœur semble grisé par sa puissance, comme s'il tenait lui-même la couronne de France entre ses mains ! Il se croit au-dessus des critiques et des soupçons, n'entend pas – ou refuse d'entendre –

les appels à la prudence de ses proches. La suite des événements va cruellement le ramener à la réalité.

L'ultime campagne de libération du royaume, la reconquête de la Normandie, est en cours. Mais on manque d'argent pour payer les troupes. L'argentier décide alors de prêter cent mille, puis deux cent mille écus d'or au souverain. Sans hésitation, il lui accorde une dernière avance pour prendre les trois places qui résistent, à Cherbourg, Falaise et Domfront. La victoire est assurée, les Anglais sont vaincus. Cœur participe à l'entrée solennelle de Charles VII dans Rouen. Dans le cortège royal, il est traité à l'égal d'un prince, placé non seulement parmi les plus grands capitaines, mais à côté même du lieutenant général de l'armée, l'intrépide et populaire Dunois. Tant de prestige pour un marchand pelletier ? Sa place est-elle vraiment au milieu des seigneurs et des soldats ? Dans l'entourage du roi, on commence à jaser. Cet acharnement à accumuler les charges et les honneurs, cette insistance à obtenir ses lettres de noblesse, cette arrogance insupportable à la cour… Tout devient suspect, tout est prétexte à jalousie. Et cet argent qui semble ne jamais se tarir… La réussite de Cœur provoque bien des aigreurs et gonfle les rangs de ses ennemis. Tous les débiteurs qui souhaitent voir leurs dettes auprès de l'argentier annulées, tous les concurrents qui rêvent de récupérer les dépouilles de son empire vont se coaliser pour le faire trébucher.

À genoux devant le Conseil royal

Le couperet tombe en 1451. On l'accuse d'abord d'avoir empoisonné celle qui était sa meilleure cliente, Agnès Sorel. Cette calomnie ne tient pas. Mais les rivaux de Cœur ont vite fait de trouver de nouveaux chefs d'accusation pour le confondre. C'est une véritable

machination qui est montée contre lui. On ressort l'affaire des fausses monnaies, on l'accuse d'avoir abusé de ses fonctions, d'avoir détourné à son profit une partie de l'impôt, d'avoir usurpé le sceau du roi, d'avoir vendu des armes au sultan d'Égypte, d'avoir exporté des métaux précieux, d'avoir spéculé sur la dévaluation de la monnaie, d'avoir pratiqué des taux usuraires… Tout y passe. On fabrique des preuves mensongères, on recueille des témoignages frelatés. On laisse même entendre qu'il a cherché à conspirer avec le dauphin Louis, dont Charles VII est mécontent. Pour le roi, c'en est trop. Impossible de balayer d'un revers de main ces accusations.

Abandonné de tous, Jacques Cœur est arrêté un jour de juillet. Son sort est désormais scellé. Sous la torture, menée selon la procédure inquisitoriale, le malheureux finit par reconnaître tout ce qu'on lui reproche. Le procès est un simulacre. Et le verdict tombe, impitoyable : la peine capitale et la confiscation de tous ses biens. Le roi lui fait grâce de la peine de mort, en considération des services rendus naguère. Mais Cœur est tenu de faire amende honorable lors d'une humiliante cérémonie publique. La foule se presse autour des magistrats et des conseillers. Le condamné se présente vêtu d'une simple chemise devant le conseil royal. On le fait mettre à genoux pour confesser ses crimes et demander pardon de ses fautes. Pour celui qui était il y a peu encore l'homme le plus puissant du royaume, la disgrâce est complète.

Cœur, pourtant, n'a pas dit son dernier mot. Au temps de sa gloire, il a su nouer de nombreux contacts jusque dans les rangs des agents royaux. Il parvient à s'évader des geôles françaises, gagne Limoges puis Marseille avant de se réfugier à Rome. Le banni peut de nouveau mener grand train. D'autant que le pape l'autorise officiellement à commercer avec les pays musulmans. Mais la captivité l'a brisé, Cœur ne songe plus aux trafics. Pour se débarrasser

de cet exilé encombrant, le souverain pontife lui demande de prendre le commandement militaire d'une croisade contre les Turcs, qui viennent de s'emparer de Constantinople. Le voilà tenu de combattre ceux avec lesquels il a commercé toute sa vie ! Après une blessure, il échoue sur l'île grecque de Chios, où il meurt en 1456. Un effacement brutal et mystérieux qui lui conférera longtemps une aura de légende. Après la mort de Charles VII, les enfants de Jacques Cœur tenteront d'obtenir la réhabilitation légale de leur père. Sans succès. L'homme a pourtant contribué plus qu'aucun autre à stimuler le commerce de son pays, à insérer la France dans les courants économiques modernes et à l'ouvrir sur le monde. Mais il n'y a pas loin du Capitole à la roche Tarpéienne, dit l'adage. Le destin de Cœur en donne la plus tragique illustration.

III

Jacob Fugger

L'homme le plus riche du monde (1459-1525)

« Quand l'argent précède, toutes les portes s'ouvrent. »
William Shakespeare, *Le Roi Lear*.

Qui pourrait imaginer que ce petit bonhomme mal fagoté, aux traits austères, dissimulant sa calvitie sous un triste bonnet de velours, a été l'homme le plus riche du monde ? Le regard impénétrable, presque éteint, le menton anguleux, la bouche pincée… Le portrait peint par Albrecht Dürer rend bien peu justice au plus puissant des banquiers du XVI^e^ siècle, cet aristocrate de l'argent qui mania des capitaux considérables et concentra entre ses mains d'immenses richesses. À sa mort en 1525, Jacob Fugger laissa à ses héritiers un patrimoine foncier colossal – des dizaines de seigneuries lui appartenaient – et une fortune de 2 millions de florins. Un montant sans équivalent dans l'histoire. Cela représenterait quelque

400 milliards de nos euros actuels. Plus que Jeff Bezos, Bill Gates et Mark Zuckerberg réunis !

Côme de Médicis a figuré à la perfection les princes banquiers de la Renaissance italienne, Jacques Cœur a été un précurseur. Avec Jacob Fugger, on monte encore d'un cran. C'est le temps des Grandes Découvertes. Le commerce mondial prend une amplitude et une intensité jamais vues, les bourses font leur apparition, les techniques bancaires ne cessent de progresser. La banque épouse la haute politique et devient l'un des éléments prépondérants de la guerre moderne. Fugger fut sans aucun doute le plus grand acteur de la vie économique de son temps. Son empire embrassait aussi bien le commerce, l'industrie que la finance. Des milliers de commerçants lui ont confié leurs dépôts, fait escompter leurs papiers ou réclamé des crédits. Il fut le banquier des rois, des papes et des explorateurs. Et se trouva mêlé de près aux deux événements qui changèrent le cours de l'histoire en Europe : la révolte de Luther contre le trafic des indulgences et le sacre de l'empereur Charles Quint. La destinée de bien des peuples s'est jouée dans le « comptoir doré » du banquier allemand.

Il voulait devenir prêtre, il sera banquier

Les Fugger étaient pourtant assez modestes à l'origine. La maison eut pour ancêtre un paysan de Souabe, Hans, qui s'est installé en 1380 comme tisserand dans la région d'Augsbourg, cité de Bavière alors en pleine expansion. Ce que nous appelons aujourd'hui le libéralisme pouvait totalement s'y épanouir, le commerce étant libre pour ceux qui voulaient s'y adonner. La famille établit un atelier de

draperie. Elle importe du coton, de la laine et du tissu qu'elle revend d'abord sur place, puis à Francfort et Cologne. Les deux fils de Hans deviennent fournisseurs officiels de la cour impériale en articles de luxe. Les petits-fils vont étendre l'entreprise à toutes sortes de négoces et la développer dans les grandes places marchandes d'Europe. Ils exploitent notamment ses relations avec Venise, grand centre d'approvisionnement des épices et des étoffes de soie. La famille prospère déjà. Mais son représentant le plus illustre, celui qui va l'installer au cœur de la finance internationale, n'est pas encore entré en scène. Jacob Fugger, l'un des petits-fils de Hans, voit le jour en 1459 à Augsbourg. Au départ, il n'est pas question qu'il rejoigne la maison familiale, sa mère Barbara le destinant plutôt à une carrière ecclésiastique. Elle le confie donc à l'Église afin qu'il mène des études théologiques – elle verrait d'un bon œil qu'il accède au rang d'évêque. Ce sont ses deux frères aînés, Ulrich et Georg, qui sont chargés de développer les affaires. Mais le destin du cadet bascule au lendemain de la mort de son père, alors qu'il n'a que quatorze ans : sa famille lui demande d'abandonner ses études, de renoncer à sa vocation et de rejoindre ses deux frères pour les aider à diriger l'entreprise. L'adolescent est envoyé à Venise pour se « faire la main », un voyage qui aura une influence déterminante sur la suite de sa carrière. Jacob croyait devenir prêtre, il se découvre une passion pour les affaires. Dans le Fondaco dei Tedeschi, l'entrepôt des Allemands, il apprend les règles du grand commerce et la fameuse comptabilité à partie double, dont les Italiens sont les grands spécialistes (elle permet d'équilibrer le bilan des entreprises naissantes en mettant face à face toutes les rentrées et les sorties d'argent). Il remarque aussi le rôle capital des financiers florentins auprès du pape et des autres souverains. À son retour en Bavière, Jacob et ses deux frères ont des intérêts et des droits égaux. Mais le cadet prend rapidement

l'ascendant sur ses aînés. Sa puissance de travail est exceptionnelle – on dit qu'il ne dort que quatre heures. Il est organisé, méticuleux, ne néglige aucun détail, jusque dans la tenue des livres de comptes. Autoritaire, mais calme en toutes circonstances. Et le jeune homme est doté d'un génie des affaires évident. Dès cette époque, les Fugger ne se posent plus exclusivement en marchands d'étoffes et de soieries. La maison diversifie le négoce vers les épices et les denrées exotiques. Elle commence surtout à se livrer à de premières opérations de crédit et de change, finançant les navires qui partent en Inde, en Chine et vers le Nouveau Monde. Jacob est un marchand doué. Il agit aussi en habile politique, convaincu que la proximité avec les princes est indispensable à la bonne tenue de la maison.

Une multinationale prospère

Ulrich, l'aîné, avait ouvert la voie. Jacob va démultiplier les activités de financement « public ». Il passe beaucoup de temps avec les grands seigneurs laïques et ecclésiastiques, flattant les uns pour s'attirer leurs bonnes grâces, entretenant leur maison et leur administration, embellissant leur palais, aidant les autres à payer leurs armées de mercenaires, soudoyant même parfois leurs ennemis. Les princes lui accordent leur protection et se rendent à peine compte qu'ils deviennent ses obligés… La réputation de Jacob se répand dans toute l'Europe. Sollicité de toutes parts, le nouvel homme fort des Fugger a alors une intuition géniale : dans ce monde où la politique et l'argent sont le nerf de la guerre, il faut aller à la source, il faut se renforcer dans l'industrie des métaux. Les Habsbourg règnent sur une grande partie de l'Allemagne. Qu'il s'agisse du grand-duc Sigismond ou plus tard de l'empereur Maximilien I^{er}, ils ont d'énormes besoins

financiers pour mener à bien leurs projets militaires. Les Fugger leur prêtent de l'argent, beaucoup d'argent. Mais pour se couvrir, ils prennent soin de gager les créances sur l'exploitation des mines. Dès lors que les princes sont incapables de rembourser leurs dettes, les banquiers deviennent maîtres des centres de production. Les risques sont importants, mais les résultats seront à la hauteur. La famille met la main sur de très nombreuses concessions. Elle devient propriétaire de mines d'argent dans le Tyrol, de cuivre en Hongrie ou de mercure en Espagne. Des ressources difficiles à extraire, pourtant essentielles à une époque où les guerres se mènent avec des armes à feu et des canons. Les souverains dignes de ce nom devaient en outre s'assurer que suffisamment d'or et d'argent circulaient dans leurs royaumes pour faire vivre le commerce ou battre de la monnaie à leur effigie. La maison Fugger gagne sur tous les tableaux. Elle a toujours à sa disposition des sommes liquides qu'elle peut transférer d'un pays à un autre, d'une place à une autre, en profitant au passage des différences de change. Cette combinaison lui assure des rentrées d'argent considérables. En 1510, Jacob – qu'on surnomme déjà « le riche » – prend seul les rênes de l'entreprise familiale. Et il n'a qu'une idée en tête : étendre encore son empire et augmenter sa fortune. Il veut tout faire à une plus grande échelle que les autres. Il est aussi beaucoup mieux organisé. Sous ses ordres, la maison Fugger devient une multinationale prospère, au fonctionnement parfaitement huilé. Toutes les succursales sont contrôlées par des membres de la famille. Comme les agences bancaires d'aujourd'hui, elles sont gérées par un directeur, aidé de comptables et de secrétaires. Elles tiennent elles aussi des livres de comptes très précis. À la fin de l'année, Jacob épluche lui-même les états financiers. Toutes les dépenses, toutes les rentrées d'argent sont méticuleusement notées selon la technique de la *scriturra veneziana* apprise dans sa jeunesse. Le « patron » effectue

des voyages réguliers dans les grandes places européennes. S'il prend soin de se déplacer lui-même, c'est aussi pour surveiller que ses fondés de pouvoir ne font pas d'affaires pour leur propre compte… Les tournées peuvent être longues : la maison a des succursales du Tyrol au Portugal, de l'Italie au Danemark, de la Pologne à la Belgique.

Dès le début du XVIe siècle, Jacob a ses entrées au Vatican et figure parmi les principaux agents financiers de la Curie. Le banquier bat la monnaie papale, organise les mouvements de fonds de la chrétienté, consent directement des prêts aux souverains pontifes. S'étant attiré les faveurs de Jean de Médicis, *alias* Léon X, il obtient le monopole du transfert de l'argent des « indulgences » en Allemagne. Sans se douter que cette affaire va faire basculer le cours de la civilisation occidentale. À la Toussaint, les fidèles pouvaient acheter ces indulgences, des absolutions de péchés accordées contre monnaie sonnante et trébuchante. Elles sont pratiquées depuis le IIIe siècle. Mais le rythme s'est accéléré au cours des dernières années, grâce à la diffusion de l'imprimerie, qui permet de produire les lettres à la chaîne. Léon X en profite largement, lançant une « campagne » d'indulgences pour financer l'édification de Saint-Pierre de Rome. Jacob prélève sa part au passage. Le jeune archevêque de Magdebourg et de Mayence, Albert de Brandebourg, y trouve aussi son compte, en piochant dans les recettes pour rembourser ses importantes dettes. Il avait lui-même dû acheter au pape Léon X une dispense pour pouvoir occuper deux sièges. Et s'était endetté pour cela… auprès de la maison Fugger !

Un homme cependant ne supporte plus ces combines financières. Son nom de naissance est Luder, mais dans la lettre qu'il envoie à Albert de Brandebourg en cette veille de Toussaint 1517, il signe pour la première fois Luther. Ce frère augustin demande à l'évêque de

mettre fin sans délai à cette pratique. Il joint à sa lettre « 95 thèses » contre les indulgences. Martin Luther menace : s'il persiste, l'évêque devra en répondre devant Dieu. Albert de Brandebourg réagit en ouvrant à Rome un procès en hérésie, qui conduira à l'excommunication du moine. Mais le mouvement qui engage la Réforme protestante est lancé. Très vite, les 95 thèses sont traduites en latin. Les cercles humanistes assurent leur diffusion et les répandent partout en Europe. Et c'est ainsi que Jacob Fugger, par l'enchaînement des circonstances, prend part à l'une des grandes crises religieuses de l'histoire, une rupture dans toute la chrétienté. Se comportant en homme d'affaires, il refusait d'intervenir dans ces querelles. Mais, par conviction ou par intérêt, la maison restera toujours le banquier du parti catholique contre les Réformés. Plus tard, elle subventionnera une armée de 10 000 hommes pour écraser les paysans menés par Thomas Müntzer, le révolutionnaire partisan d'une Réforme radicale.

Des chariots remplis d'or pour faire élire Charles Quint

Banquiers du pape, les Fugger étaient aussi, comme on l'a vu, banquiers des Habsbourg. Les prêts furent incessants sur tous les théâtres politiques de l'Europe où la maison d'Autriche devait faire face à ses ennemis. La mort de Maximilien I^{er} en 1519 va lui donner l'occasion de réaliser un véritable coup de maître. Une fois célébrées les funérailles de l'Empereur, le Saint-Empire romain germanique doit se trouver un nouveau chef. Et c'est à sept princes électeurs qu'il revient de le désigner. L'enjeu est considérable : il s'agit de régner sur la plus formidable puissance territoriale qu'un homme ait dirigée en

Europe. Un empire aussi immense qu'éclaté, conglomérat d'États, de seigneuries, de villes libres répartis dans un territoire démesuré. Pendant des mois, une terrible campagne oppose deux souverains rivaux : François Ier, le roi de France, et Charles de Habsbourg, alors roi d'Espagne et duc de Bourgogne. Tous les coups sont permis pour gagner les faveurs des électeurs. On leur promet des mariages prestigieux, on garantit de confortables pensions à vie, on remplit leurs coffres-forts – les rumeurs disent que des chariots entiers garnis de pièces d'or partent d'Augsbourg. Les intrigues et manipulations se multiplient, les alliances se font et se défont jusqu'au dernier jour. À ce jeu-là, Jacob Fugger se révèle le plus habile… et le mécène le plus généreux. Sur les 850 000 florins récoltés pour le compte des Habsbourg, 543 000 ont été fournis par sa maison.

Le 28 juin 1519, l'argent a le dernier mot : Charles est élu contre François Ier. Il deviendra Charles Quint et son règne durera trente-sept ans. Le banquier n'a pas ménagé ses efforts, il saura le rappeler à qui de droit. Car tout cet or, Fugger ne l'a évidemment pas donné sans arrière-pensée, il l'a avancé au futur empereur. Et il n'oublie donc pas, quatre ans plus tard, de lui présenter la facture. La lettre qu'il envoie à Charles Quint ne souffre aucune ambiguïté : « Votre Majesté est assurément bien consciente du dévouement dont notre maison a toujours fait preuve au service de la maison d'Autriche… Il Lui est également connu que, sans notre aide, Elle n'aurait jamais accédé au trône impérial, comme peuvent l'attester nombre de ses fidèles. Dans toute cette affaire, nous n'avons aucunement considéré notre seul profit. Pour cela, nous eussions préféré à Votre Illustre Maison, la maison de France, qui nous eût permis de réaliser de très importants profits. Considérant notre dévouement, je prie donc Votre Majesté de bien vouloir reconnaître l'humble et fidèle service que nous Lui avons rendu et ordonner que soient payées sans délai, avec

les intérêts dus, les sommes que nous Lui avons avancées[1]. » Le message est on ne peut plus clair. C'est ainsi désormais qu'un banquier s'adresse à Charles Quint, le souverain de l'empire « sur lequel le soleil ne se couche jamais ».

Jacob a consacré sa vie à ses affaires. Il ne s'est jamais marié et n'a pas eu d'enfants. Lorsqu'il s'éteint dans sa ville natale, à soixante-sept ans, son empire est confié à son neveu Anton. Le « Riche » lui laisse, en même temps que son immense fortune, un héritage controversé. Détesté par les protestants, haï pour avoir accumulé tant d'argent dans d'obscures conditions. Dans la langue allemande, le patronyme « Fugger » n'est alors pas seulement synonyme de « banquier ». Il a également le sens de « petit voleur », et le verbe *fuggern* pouvait signifier « tricher au jeu » ! Mais Jacob était aussi considéré comme un bienfaiteur par les plus pauvres de ses concitoyens. Il avait construit pour eux à Augsbourg une cité de petites maisons avec jardinets, louées contre un loyer modique. Cet ensemble, connu sous le nom de « Fuggerei », est l'une des plus anciennes résidences de logements sociaux encore active aujourd'hui. Jacob Fugger était surtout respecté par les plus grands, comme en témoignent les chroniques de Clemens Sender : « Les Empereurs, les Rois, les princes, les seigneurs ont traité avec lui, le pape l'a nommé son fils bien aimé et l'a embrassé ; les cardinaux se sont levés devant lui. Tous les négociants du monde le tiennent pour un génie et tous les Barbares l'admirent ; il est la gloire de toute l'Allemagne[2]. »

IV

Gabriel-Julien Ouvrard

L'empereur offusqué (1770-1846)

> « C'était un grand découvreur d'hommes ; mais il voulait qu'ils n'eussent de talent que pour lui, à condition encore qu'on parlât peu de ce talent ; jaloux de toute renommée, il la regardait comme une usurpation de la sienne : il ne devait y avoir que Napoléon dans l'univers. »
>
> Chateaubriand,
> *Mémoires d'outre-tombe* (livre XIV, chap. 5).

Dans son hôtel particulier du rond-point des Champs-Élysées, la belle Thérésa Cabarrus, *alias* madame Tallien, reçoit tous ceux qui comptent à Paris. Il y a là Choderlos de Laclos, l'actrice mademoiselle George, Joséphine de Beauharnais et madame Récamier. Mais aussi Fouché, Talleyrand, Barras, Cambacérès, le petit cercle de ministres, généraux et banquiers qui domine le Directoire en cette fin du XVIII^e^ siècle. Dans un coin du salon, un petit homme timide, visiblement mal à l'aise dans son accoutrement de capitaine

d'artillerie, contemple la déesse du jour dans sa robe transparente, à la mode néo-grecque. C'est Bonaparte, sous les traits duquel ne perce pas encore Napoléon Ier. L'homme qui attire les regards est un peu plus loin. Gabriel-Julien Ouvrard est élégant, charmeur et immensément riche. Le financier déambule avec aisance d'un petit groupe à l'autre, un mot aimable pour tous. Madame Tallien deviendra sa maîtresse, lui donnant même quatre enfants illégitimes. Napoléon en fera plus tard le premier banquier de l'Empire… et l'une de ses âmes damnées. Plusieurs fois, il le poursuivra de sa vindicte et l'enverra en prison. Plusieurs fois, il l'en sortira. L'Empereur avait trop besoin d'Ouvrard pour mettre en ordre ses finances et équiper ses armées.

Entrepreneur, négociant, munitionnaire ; spéculateur et « profiteur de guerre » pour ses ennemis : Gabriel-Julien Ouvrard jouait sur tous les tableaux. Il était capable de renégocier les dettes souveraines comme de monter les opérations financières les plus complexes. Habitué des couloirs des Tuileries, il se sentait assez fort pour défier l'Empereur. Son influence s'étendra bien après la mort de Napoléon. Le financier a su se rendre utile sous la Restauration, a conseillé Fouché et Talleyrand. Il a marié ses enfants avec les puissants, possédé partout des châteaux, ayant amassé une fortune colossale qui lui permit d'améliorer l'ordinaire lors de ses nombreux séjours en prison. Les échecs et les épreuves jamais ne l'affectaient. Il savait s'adapter aux circonstances politiques et aux changements de régime pour préserver ses intérêts. Même quand la situation semblait désespérée, quand la ruine menaçait, cela le motivait pour se lancer dans de nouveaux projets toujours plus risqués.

Premières spéculations

Gabriel-Julien Ouvrard naît en 1770 dans une famille bourgeoise de Clisson, un petit bourg de l'Ouest non loin de Nantes. Son père est fabricant de papier. Après ses études, le jeune homme entre dans une maison de négoce des denrées coloniales. Le commerce avec les Amériques et les Antilles métamorphose alors les ports, de Bordeaux au Havre en passant par La Rochelle et Nantes. Plus de cent soixante bateaux franchissent chaque année l'Atlantique. Le libre-échange se développe, prélude à la mondialisation contemporaine. C'est une révélation pour Ouvrard, qui assimile les notions de droit commercial, de banque et de comptabilité. Il excelle dans ce nouveau métier, engrange rapidement des gains énormes et décide, à dix-neuf ans à peine, de lancer sa propre affaire. Il spécule sur le café, le sucre, le coton et l'indigo, mais aussi sur le papier, pressentant l'essor des gazettes avec l'agitation politique et le bouillonnement d'idées qui s'annoncent. Car la Révolution gronde et perturbe pour un temps ses grands projets. Si jeune et millionnaire ? La rumeur dit qu'il est déjà le contribuable le plus imposé de France… Il ne peut être que suspect. Dénoncé comme un « accapareur », une accusation qui peut mener à l'échafaud, Ouvrard s'offre un certificat de civisme en s'engageant dans l'armée républicaine.

La Terreur passée, l'entrepreneur décide de gagner Paris. Il acquiert des biens nationaux, s'engage dans les secteurs du bois et des forges, crée une nouvelle maison de banque et de commerce, continue de spéculer sur les denrées coloniales. À vingt-cinq ans, Gabriel-Julien épouse Élisabeth, la fille d'un négociant nantais qui lui donnera trois enfants. Comme on a pu le voir, il la trompera assidûment : sa relation tapageuse avec Thérésa Cabarrus tiendra plus de six ans. Une relation évidemment intéressée : dans le salon de madame Tallien, Ouvrard croise les personnages importants du régime et devient un homme en vue. Il a bien compris que dans cette

France du Directoire où les affaires et la politique font bon ménage, de nouvelles opportunités s'ouvrent à lui. Il va trouver là un terreau favorable pour développer son génie de la finance et de la spéculation.

Le pays est en guerre avec presque tous ses voisins. Pour équiper les armées, sur terre comme sur mer, l'État fait appel à des fournisseurs extérieurs, sortes de sous-traitants privés, les fameux munitionnaires. Les petites fabriques artisanales d'antan n'arrivent plus à suivre. L'heure est aux grandes maisons. Et le métier paye bien : l'impéritie des militaires en matière de comptabilité est bien connue, tandis que l'administration n'est pas toujours très regardante sur la qualité réelle des vivres et des fournitures – les fraudes sont monnaie courante. En quelques années, Ouvrard se rend incontournable : il ravitaille l'escadre française et la flotte espagnole, toutes deux ancrées dans le port de Brest, et obtient les fournitures de l'armée d'Italie, celle-là même que commande un petit général corse du nom de Bonaparte. Les routes du conquérant et du financier, dès lors, ne vont plus cesser de se croiser. « J'étais loin de prévoir qu'il tiendrait dans ses mains les destinées du monde et que son inimitié aurait une si funeste influence sur ma vie[1] », écrira Gabriel-Julien dans ses mémoires.

Entre eux deux, l'histoire commence vraiment le 9 novembre 1799, le jour du coup d'État du 18 brumaire. Ouvrard pressent que de grands changements s'annoncent et entend jouer les premiers rôles. Il fait parvenir une lettre pour offrir ses services à Bonaparte. Car la France est ruinée, le Directoire n'a laissé que 700 000 francs dans les caisses, à peine le budget d'une sous-préfecture. Mais l'ombrageux général corse rejette aussitôt sa proposition et l'exclut même de la réunion des banquiers assemblés au Luxembourg. Par rivalité amoureuse ? Bonaparte soupçonne peut-être Ouvrard d'avoir

entretenu une liaison avec Joséphine de Beauharnais – il sait en tout cas que le banquier lui a ouvert son porte-monnaie. Le « petit Corse » ne veut surtout accepter aucune intrusion de l'argent dans sa politique. Il se méfie au plus haut point des financiers et compte faire un exemple avec le plus brillant et le plus riche d'entre eux.

D'autant que « l'affairiste Ouvrard », selon les propres mots de Bonaparte, a l'outrecuidance de réclamer le remboursement d'un ancien prêt consenti au Directoire. C'en est trop. Le Premier Consul fait paraître des articles pour le discréditer. Il encourage ses concurrents à fonder la Banque de France et finit par le faire arrêter. Bonaparte est familier de ces méthodes d'intimidation – le duc d'Enghien en fera les frais un peu plus tard, enlevé et exécuté dans les fossés du château de Vincennes. Mais pour l'heure, ce coup de force va se retourner contre lui. Les comptes du négociant sont vérifiés de près ; ils ne révèlent rien d'anormal. Le dossier est vide. Les milieux d'affaires commencent par ailleurs à s'inquiéter de l'arbitraire du prince. Bonaparte doit céder et le fait sortir de prison. Il comprend que son rival sera plus utile libre que sous les verrous. Au terme de cette première manche, Ouvrard a marqué des points. Il attend son heure, ne désespérant pas de se rapprocher à nouveau du maître du jour afin de devenir le financier attitré du régime.

L'affaire des piastres et la fureur de Napoléon

Fort de ses liens avec les dignitaires du Consulat, Cambacérès en tête, Gabriel-Julien Ouvrard se voit bientôt confier l'approvisionnement de la Marine, puis celui des armées de Marengo, et enfin celui des troupes rassemblées au camp de Boulogne en

prévision de l'invasion de l'Angleterre. La Compagnie des négociants réunis qu'il a créée avec d'autres associés sera vite prospère. Elle se substitue même aux receveurs généraux, incapables de collecter l'impôt en temps de guerre. Une nouvelle crise éclate cependant avec le maître du jour, devenu l'empereur Napoléon Ier : la fameuse affaire des piastres. Une histoire rocambolesque qui va le reconduire sous les verrous. Au départ, il y a un dessein mirifique échafaudé par Ouvrard : rétablir en même temps les finances de la France et de l'Espagne. Au profit de leurs Trésors respectifs, mais aussi de leurs fournisseurs… au premier rang desquels figurent bien sûr Ouvrard et ses associés. Le tout au prix d'acrobaties comptables et commerciales très – trop – savantes. Elles passent par l'importation en Europe des immenses richesses en piastres, des petites monnaies en or que Madrid possède au Mexique et à Cuba. C'est un fiasco total. Au lieu de recevoir de l'argent frais, le Trésor français se gorge de traites espagnoles. Il ne peut plus régler la Compagnie des négociants réunis, elle-même incapable de ravitailler les troupes en campagne. La Banque de France doit émettre des billets dans l'urgence et provoque une crise de confiance. La foule se presse à la banque pour réclamer son argent. Les piastres pourraient tout sauver, mais elles n'arriveront jamais. Car l'Angleterre a compris la menace : elle déclare la guerre à l'Espagne, et ses escadres empêchent les frégates chargées d'or de passer. Le château de cartes s'est écroulé.

De retour d'Austerlitz, à la fin de l'année 1805, Napoléon fulmine. Il fait comparaître financiers et munitionnaires, sur lesquels il va passer ses nerfs. Il les insulte littéralement, les harcèle, les accule à des aveux complets. La scène a été racontée par un de ses ministres : « Pendant une heure, il me sembla que la foudre tombait sur trois individus sans abri. L'un fondait en larmes ; l'autre balbutiait des mots incohérents ; le troisième, Ouvrard, restait immobile comme un roc,

ne proférant pas une parole, semblant dire par son attitude que, rien n'étant plus passager qu'une tempête, il suffit de savoir en attendre la fin[2]. » L'Empereur exige de la Compagnie des négociants le versement immédiat de 141 millions de francs or. Et n'hésite pas à saisir ses biens et ceux de ses associés. Ouvrard reste de marbre. Il feint de s'incliner, avec l'espoir secret de l'emporter en habileté sur Napoléon. Le financier se fait fort d'introduire 100 millions d'espèces en France. Sans succès. Il est contraint de déposer le bilan de la société au Tribunal de commerce en 1807. Et refuse finalement une transaction avec le Trésor. Le vent tourne définitivement lorsque l'Empereur apprend que le financier a tenté de négocier une paix secrète avec l'Angleterre, compromettant Fouché. Son internement est décrété. Il est conduit au donjon de Vincennes, puis à Sainte-Pélagie où il demeurera enfermé plus de trois années… tout en continuant de gérer ses affaires depuis sa cellule ! On le retrouve encore, en 1812, fournisseur de la Grande Armée qui lance sa campagne de Russie.

L'échec de la Campagne de France et l'invasion alliée forcent l'Empereur à abdiquer une première fois et à s'exiler sur l'île d'Elbe. Mais les deux adversaires que le destin oppose et enchaîne vont se mesurer une dernière fois. Napoléon s'est évadé. Il lui faut des hommes et de l'argent pour reprendre le pouvoir. Le temps manque. Impossible de raffiner sur le choix des hommes et des moyens, il se tourne donc vers son vieux rival. Grand seigneur, et toujours opportuniste, Ouvrard accepte de lui prêter 50 millions tout en exigeant le poste de munitionnaire général des armées. On connaît la suite. La défaite de Waterloo met fin aux Cent-Jours et c'est Louis XVIII qui est porté sur le trône. Le nouveau régime ne lui en tiendra pas rigueur. Sous la Restauration, son entregent fait encore des merveilles. Ouvrard se rapproche de Talleyrand et Fouché, ménagés par le nouveau pouvoir. Loge chez lui le duc de Wellington.

Et se rapproche habilement du très influent duc de Richelieu, le Premier ministre du roi. Comme l'écrit la comtesse de Boigne, il est bien « le plus intelligent, si ce n'est le plus honnête des hommes de finance. Il a le goût de l'intrigue et celui de l'argent et le don de savoir utiliser ce dernier tant pour servir ses combinaisons que pour rendre service, achetant les âmes, les esprits et les cœurs[3] ».

Ses compétences sont visiblement indispensables. Déjà le pays manque de blé, les troupes grognent faute de nourriture. Il faut payer les arriérés et les contributions de guerre. On fait donc appel à ses services pour dégager de nouvelles ressources et éviter la saignée de la dette de guerre. Ouvrard convainc alors le duc de Richelieu de reprendre le projet qu'il porte inlassablement depuis quinze ans. Plutôt que de procéder à de nouveaux impôts et de nouveaux prélèvements, il propose de lancer un grand emprunt accompagné d'un système d'amortissement à l'anglaise. S'endetter dans l'état où est la France ? Le projet est pour le moins audacieux. Mais Ouvrard s'attelle à la tâche. Il contacte en personne les grandes puissances étrangères, convoque les banquiers britanniques. Et c'est un succès : l'emprunt de libération du territoire est levé, la Caisse d'amortissement créée dans la foulée, permettant le départ anticipé des troupes étrangères. Le nouveau gouvernement va lui montrer sa reconnaissance. Sa dette envers le Trésor est annulée. On aide son fils François à acquérir le Clos Vougeot, le fameux vignoble de Bourgogne. Et le roi assiste en personne au mariage de sa fille Élisabeth avec le comte de Rochechouart.

Retour dans sa prison dorée

Mais Ouvrard est incorrigible. Ses démons le reprennent. Il manigance des projets grandioses pour le Nouveau Monde. Et organise des réceptions somptueuses, suscitant jalousies et envies chez les puissants. Il est alors bien facile de mettre au jour ses nombreuses malversations. Le financier est de nouveau mis en faillite, privé de tous ses biens et incarcéré pour corruption. C'est le célèbre chef de la sûreté Vidocq qui l'amène à Sainte-Pélagie le jour de Noël 1824, puis à la Conciergerie, où il est confiné pendant cinq longues années – dans des conditions de vie toutefois plutôt agréables, ce détenu très particulier ayant droit à un appartement privé et à des visites très régulières. À sa libération, il réactive ses liens avec les banquiers les plus importants de Londres et d'Amsterdam – Baring, Hope ou Labouchère – pour relancer de nombreuses opérations dans toute l'Europe. Les grandes maisons financières l'ont toujours soutenu. Il y disposait sans doute de comptes bancaires bien à l'abri de saisies par les autorités françaises.

À la fin de sa vie, en proie aux poursuites de ses anciens partenaires en affaires, il choisit l'exil en Angleterre où il meurt solitaire en 1846, comme un symbole du triomphe financier des Britanniques. Au milieu du XIX^e^ siècle, Londres s'impose en effet comme le premier centre commercial et financier de l'Europe. La City brille par sa modernité, avec l'essor des emprunts émis en Bourse. Le pays s'ouvre sur les idées nouvelles de la révolution industrielle. Ouvrard l'avait compris, qui n'eut de cesse de moderniser le système financier de la France sous le Directoire, sous le Consulat, sous l'Empire et encore sous la Restauration – en n'hésitant pas, certes, à servir ses propres intérêts au passage. Il a fondé le crédit public français en allant souscrire des emprunts à l'étranger, développé les territoires par ses multiples entreprises commerciales. Mais sa ténacité n'a pas toujours payé, ses manœuvres et sa mauvaise

réputation ont fini par le discréditer. Si Wellington a renversé Napoléon, et l'Angleterre vaincu la France, c'est aussi parce que son industrie, son commerce, son institut d'émission, ses banquiers et ses marchés financiers surclassaient les nôtres. Sa domination sur l'économie mondiale tiendra plus d'un siècle.

V

Hjalmar Schacht

Le banquier d'Hitler (1877-1970)

> « Ils écoutèrent. Le fond du propos se résumait à ceci : il fallait en finir avec un régime faible, éloigner la menace communiste, supprimer les syndicats et permettre à chaque patron d'être un Führer dans son entreprise. […] C'était là une occasion unique de sortir de l'impasse où l'on se trouvait. Mais pour faire campagne, il fallait de l'argent ; or le parti nazi n'avait plus un sou vaillant et la campagne électorale approchait. À cet instant, Hjalmar Schacht se leva, sourit à l'assemblée, et lança : "Et maintenant, Messieurs, à la caisse !" »
>
> Éric Vuillard, *L'Ordre du jour*.

Aéroport de Tel Aviv, 1954. Un vieil homme erre dans la salle d'embarquement. Comme perdu. Paniqué. Il sait qu'un couple vient de le reconnaître. Et que les policiers peuvent venir le chercher à tout moment. Hjalmar Schacht était persuadé que son vol Calcutta-Rome ferait escale au Caire. Mais c'est bien en Israël qu'il a atterri pour sa correspondance. L'ancien dignitaire du III^e^ Reich, président de la

Banque centrale allemande, ministre de l'Économie d'Hitler, qui a financé le réarmement de l'Allemagne dans les années 1930 avant que les nazis ne se jettent sur l'Europe et déclenchent la Solution finale contre les Juifs, se retrouve par erreur au cœur de l'État hébreu ! Schacht parvient finalement à embarquer, et l'avion décolle à son grand soulagement. Les policiers ne sont pas intervenus. Le Premier ministre israélien dira plus tard qu'il aurait ordonné son arrestation sur-le-champ si son cabinet avait été prévenu à temps.

Personnage oublié aujourd'hui, Hjalmar Schacht fut pourtant l'un des hommes clés de l'entre-deux-guerres. Un banquier habile qui fit fortune dans la République de Weimar. Un économiste de génie qui est parvenu à vaincre la malédiction de l'hyperinflation et à refaire de l'Allemagne l'une des premières puissances mondiales. Le grand argentier le plus créatif de son temps, véritable « magicien de la finance » qui a vendu son âme au diable. Un homme controversé, qui se mit au service d'Adolf Hitler pour l'aider à réaliser ses projets meurtriers. Aveuglé par son admiration pour le Führer, il participa activement au régime nazi dans les années 1930, en mettant au point un ingénieux système de financement qui permit de réarmer le Reich au nez et à la barbe des signataires du traité de Versailles. Malgré sa rupture tardive avec les nazis, il échappera par miracle à la pendaison à l'issue du procès de Nuremberg.

Schacht est d'abord un ambitieux. Cultivé, doté d'une intelligence prodigieuse, il est très conscient de sa supériorité. Son allure est à l'avenant : l'homme est toujours vêtu d'un costume sombre, cravate et chemise blanche au grand col amidonné. Ses petites lunettes cerclées d'acier lui donnent un air professoral. Avec sa moustache et sa coiffure impeccables, la raie toujours bien centrée, on le voit rarement sourire sur les photographies. En public, on le trouve souvent arrogant, borné, à la limite du supportable. Son ambition

sans limite n'est sans doute pas étrangère à ses origines modestes. Hjalmar Horace Greeley Schacht vient d'une famille de la classe moyenne. Il est né en janvier 1877 dans une petite ville de Prusse qui fait aujourd'hui partie du Danemark. Revenu d'émigration des États-Unis, son père s'est essayé à de nombreuses professions – éditeur dans un journal régional, instituteur, patron d'une usine de savons, vendeur d'assurances à bon marché – sans jamais rencontrer de grands succès.

Très tôt, le jeune Hjalmar se montre obsédé par la réussite. À l'âge de neuf ans, il intègre l'un des lycées de Hambourg les plus réputés, le Johanneum, qui forme la bourgeoisie de la ville hanséatique. Travailleur et consciencieux, solitaire aussi – ses camarades moquent sa condition –, il obtient d'excellents résultats. D'une nature plutôt curieuse et éclectique, il se passionne pour la musique, la littérature ou la poésie. L'économie vient un peu plus tard. Pendant, ses études supérieures, Schacht passe en effet d'une université à l'autre, s'installant même six mois à la Sorbonne à Paris. Ce n'est qu'au moment de son doctorat, obtenu à Kiel, qu'il choisit de se consacrer aux affaires économiques et financières. Nous sommes au début du XX^{e} siècle. Après une brève expérience professionnelle dans la presse, la Dresdner Bank le repère et en fait l'un de ses directeurs. Le banquier sait se faire apprécier. Il a une grande force de travail et se voit vite confier la gestion d'opérations financières internationales. À vingt-cinq ans à peine, il n'est pas peu fier de gagner plus d'argent que son père.

Le magicien monétaire de Weimar

Hjalmar Schacht est convaincu qu'un grand destin l'attend et décide alors de faire ses premiers pas en politique. Il participe à la formation d'un parti modéré, le Deutsche Demokratische Partei, qui rassemble hommes d'affaires, universitaires et journalistes. Ce parti fréquenté par Albert Einstein ou Max Weber ne se hissera dans ses meilleures années qu'au troisième rang des formations politiques en Allemagne. Schacht aide surtout à lever des fonds. Il contribue à la rédaction de son programme politique, mais ne parvient pas à percer. Trop froid, trop calculateur. Boursouflé d'orgueil, il ne supporte ni la médiocrité ni la contradiction. Pas le meilleur profil d'un candidat aux élections. Schacht a bien été initié à la franc-maçonnerie, mais il ne sait pas cultiver ses réseaux. On lui connaît peu de proches, et déjà quelques détracteurs. Quand survient la Première Guerre mondiale, sa réputation d'expert financier lui vaut cependant d'être appelé par le gouvernement pour relancer l'économie belge après l'invasion par les troupes allemandes. Une première expérience qui se révélera très utile par la suite.

La guerre terminée, l'Allemagne vaincue est en ruine. Les Alliés imposent des réparations colossales. Le pays s'endette dangereusement. La planche à billets tourne à plein régime et la monnaie finit par s'effondrer. Les Allemands découvrent l'inflation galopante, qui va marquer au fer rouge la mentalité collective du pays. En 1914, il suffit d'un quart de mark pour obtenir un dollar. En août 1923, il faut 620 000 marks, et en novembre de la même année, plus de 630 milliards ! Les billets circulent par brouettes entières. Bientôt, 250 milliards de marks suffisent à peine pour acheter un kilo de beurre ! À cette époque, Hjalmar Schacht n'est pourtant pas à plaindre. Il a fait fortune en créant une petite banque d'affaires et fait partie de l'*establishment*. C'est donc tout naturellement que, à la fin de l'année 1923, la République de Weimar fait appel à lui pour une

mission impossible : stabiliser le mark. Le banquier le sait, il danse sur un volcan. Il va pourtant renverser la situation de manière spectaculaire et mettre fin à la crise monétaire. Comment ? En décrétant le retour de l'étalon-or, en négociant une première révision des réparations françaises et en obtenant un prêt des milieux financiers britanniques et américains. En quelques mois, l'inflation revient à des niveaux raisonnables, l'économie se remet sur pied. Il tire de cette expérience sa réputation de magicien de la finance et une grande popularité dans les milieux d'affaires.

Sept ans plus tard, Schacht claque pourtant la porte. Il ne s'entend plus avec le chancelier Heinrich Brüning, qu'il tient en piètre estime. La Grande Dépression s'apprête à déferler sur l'Europe. Les finances de l'Allemagne se dégradent de nouveau. Le chômage remonte en flèche, la crise sociale fait son retour. Et c'est dans ce chaos qu'une personnalité encore marginale, un « petit caporal bohémien[1] » – *dixit* le maréchal Hindenburg – va accéder au pouvoir. Schacht ne connaît pas encore Hitler. Après sa démission, il s'est retiré dans sa grande maison de Guhlen, à quelques dizaines de kilomètres de Berlin. Le Doktor Schacht a la cinquantaine et joue les vieux sages. Il reçoit les élites du pays, publie des articles dans la presse, participe à de nombreuses conférences dans le monde. Stockholm, Bucarest, Berne, New York… Partout, il répète la même antienne auprès des étudiants, des économistes ou des journalistes qu'il rencontre : la République de Weimar agonit, le système parlementaire conduit l'Allemagne à sa perte. Son ouvrage sur la « Fin des réparations » connaît un certain succès. Pour *Time Magazine*, Schacht est « l'homme de fer de la finance allemande[2] ».

Pacte avec le diable

Hjalmar Schacht n'a encore eu jusque-là aucun contact avec les nazis. Même si, dit-on, il aurait lu *Mein Kampf* sur le paquebot qui l'emmenait aux États-Unis. C'est au mois de janvier 1931 que son destin bascule. Hermann Göring, le bras droit d'Hitler, est chargé de se rapprocher des milieux d'affaires, alors très sceptiques sur le programme du NSDAP. Il organise un dîner avec quelques figures du monde économique. Hitler monopolise la parole pour expliquer comment, au pouvoir, il redresserait l'Allemagne. Les arguments ne sont pas très orthodoxes. Mais le financier tombe sous le charme. Il est fasciné par sa détermination, subjugué par son charisme. Comme envoûté. Et sort du dîner convaincu que le pays tient son homme providentiel. Un an plus tard, les nazis raflent deux cent trente sièges au Reichstag. Schacht s'empresse de féliciter Hitler. « Si vous restez fidèle à ce que vous êtes, le succès ne peut vous échapper[3] », lui écrit-il dans une lettre aux allures de pacte faustien. Même s'il refuse de prendre sa carte du parti, Schacht se place comme une sorte d'éminence grise pour toutes les affaires économiques. Un conseiller de l'ombre, à distance des poids lourds du régime.

Hitler a de son côté bien compris tout l'intérêt de s'afficher avec ce banquier à la réputation sans tache. Schacht fédère les patrons autour du projet nazi, les encourage à verser des fonds. Il lance une pétition pour réclamer l'accession d'Hitler au pouvoir, à laquelle Hindenburg va finir par se résoudre. En janvier 1933, Adolf Hitler est nommé chancelier. Dans quelques mois, il aura tous les pouvoirs. C'est le début d'une nouvelle carrière pour Hjalmar Schacht, placé à la tête de la Reichsbank, la puissante banque centrale allemande. Hitler ignore tout des règles économiques et ne lui assigne que deux mandats : « Débrouillez-vous pour faire baisser le chômage et trouver

de l'argent pour réarmer l'Allemagne », lui dit-il en substance, sans se soucier des détails techniques. Le banquier va remplir sa mission au-delà des espoirs du Führer… Première décision radicale : l'Allemagne cesse de payer ses créanciers étrangers. Le choc est considérable dans les grandes capitales occidentales. « *This Schacht is a bastard* », aurait hurlé le président américain Franklin Roosevelt en apprenant la nouvelle. Mais la stratégie de l'argentier va finir par payer. Habile négociateur, il obtient une réduction importante des termes de la gigantesque dette extérieure. Il décrète aussi le rapatriement des capitaux allemands placés à l'étranger.

Schacht fait surtout preuve d'une incroyable créativité pour l'époque. Il imagine un nouveau système de financement pour démultiplier la force de frappe du régime. Engager un plan massif de dépenses publiques – qu'on n'appelle pas encore keynésien – pour construire de nouvelles autoroutes, relancer la production industrielle. Et, surtout, refaire de la Wehrmacht une armée puissante. Certes, les Alliés sont de moins en moins regardants sur le respect du traité de Versailles. Mais il faut agir discrètement, sans éveiller leurs soupçons. C'est là que Schacht intervient, avec une idée spectaculaire : les bons MEFO – pour *Metallurgische Forschungsgesellschaft*. Ces MEFO font en fait office de sociétés écrans. Le principe est simple : les entreprises qui participent aux grands travaux et au réarmement sont payées par l'État avec ces billets émis à court terme. Une fois les bons arrivés à échéance, les industriels les apportent aux banques, compagnies d'assurances et même collectivités qui sont tenues de les prendre en réserve. Le Reich s'engage à rembourser les MEFO, mais au bout de cinq ans seulement. Schacht réussit ainsi l'un des préfinancements les plus spectaculaires de l'histoire : plus de 12 milliards sont levés en quelques années grâce à cet artifice. Et c'est ainsi que le régime va

pouvoir construire des blindés, acheter des armes, des munitions… Les Alliés n'y voient que du feu. Même la General Motors participe à l'opération !

Réforme des finances allemandes, réorientation du commerce extérieur avec un contrôle des importations, approvisionnement en matières premières, mise en place d'une autarcie partielle… Les premiers résultats sont spectaculaires. La récession cède du terrain et le chômage reflue. En 1932, le pays comptait 6 millions de chômeurs. Quatre ans plus tard, ils ne sont plus que 1,5 million. Entre-temps, Hitler a assis son pouvoir. Le vieux maréchal Hindenburg s'est éteint et la Nuit des longs couteaux, en 1934, a fait taire toute opposition. Schacht a aussi vu ses prérogatives renforcées, devenant ministre de l'Économie du Reich. Le banquier n'apprécie guère l'entourage d'Hitler. Il se méfie de Goebbels et Himmler et prend soin de ne jamais porter l'uniforme. Mais il est devenu, lui aussi, un cadre du parti nazi. Schacht était-il antisémite ? Il jurera le contraire dans son autobiographie. C'est pourtant bien lui qui a été partie prenante des lois de Nuremberg en 1935, empêchant les Juifs de travailler dans la fonction publique et limitant leur accès à un certain nombre de postes. C'est tout juste s'il a essayé de ralentir leur exclusion de la société allemande : trop rapide, elle risquait à ses yeux d'affecter le redressement économique du pays… C'est lui aussi qui a été décoré de la médaille d'honneur du parti nazi. Lui encore qui a assisté, depuis son ministère, à la construction des camps de Dachau, Sachsenhausen et Buchenwald. Schacht a pu croire dans un premier temps qu'il parviendrait à infléchir le Führer. Il s'est lourdement trompé.

Acquitté à Nuremberg

Les premiers désaccords apparaissent en 1937. Les dépenses militaires ne cessent de s'accroître, Schacht voit la masse monétaire progresser à grande vitesse et craint une résurgence de l'inflation. Il plaide, sans grand succès, pour freiner le réarmement. L'étoile de Schacht est en train de pâlir. Sa parole pèse de moins en moins face aux fanatiques du parti. Le Doktor est renvoyé du ministère de l'Économie, dont Göring prend les rênes. Deux ans plus tard, il est aussi démis de sa fonction de président de la Reichsbank : Hitler n'a pas supporté une nouvelle missive réclamant un peu de modération financière pour contenir l'inflation. Le mentor économique du Reich est devenu trop encombrant. Écarté du pouvoir, Schacht se retire sur ses terres de Guhlen. Il s'apprête une nouvelle fois à retourner sa veste. Des réunions d'opposants sont organisées dans sa maison, au cours desquelles il transmet quelques informations à ceux qui rêvent de renverser le Führer. Mais le banquier se sait suspecté. Des micros ont été posés par la Gestapo dans sa maison. Il avance donc ses pions très prudemment. Une fois la guerre déclenchée, et la folie meurtrière des nazis en marche, Schacht se fait plutôt discret. Comme une bonne partie de l'*establishment* allemand, il a cependant forcément entendu parler des exécutions massives sur le front de l'Est et des camps où les Juifs sont exterminés.

Hitler a échappé à une quarantaine d'attentats. Quand la tentative la plus spectaculaire, l'opération « Walkyrie », échoue une nouvelle fois en 1944, la colère du Führer est terrible. Des milliers d'opposants sont arrêtés et mis sous les verrous, dont Hjalmar Schacht qui pense sa fin venue. Il est longuement interrogé, transporté d'un camp à un autre. Mais la défaite de l'Allemagne et la Libération lui permettent d'échapper à l'exécution. Une autre épreuve l'attend cependant : il est convoqué devant le tribunal de Nuremberg aux côtés de Göring, Keitel ou Speer, au procès des criminels de guerre encore vivants.

Schacht ne comprend pas qu'on puisse ainsi le mettre en cause. Devant ses juges, il s'indigne, jure avoir été abusé par Hitler et fustige les horreurs du nazisme qui, assure-t-il, n'étaient pas de son fait. Sur le banc, Schacht ne cesse de remuer. « Il éructe comme un morse en colère[4] », écrit John Dos Passos, qui assiste au procès historique. Par son charisme, son intelligence aussi (en prison, c'est lui qui a obtenu les meilleurs tests de QI réalisés par les psychiatres), le financier réussit cependant à se démarquer des autres prévenus.

Le verdict tombe, et c'est la surprise générale, y compris pour une partie des procureurs qui avaient requis la peine capitale : le banquier du diable est acquitté. Sur les vingt-deux dignitaires du III^{e} Reich jugés à Nuremberg, il est l'un des trois seuls à être reconnus non coupable. Les magistrats ont estimé qu'il n'avait pas commis de crime contre l'humanité. Un long processus de dénazification commence auprès des tribunaux allemands, qui ne s'achèvera que dans les années 1950. Schacht en sort sans aucune sanction. Une ultime carrière s'ouvre alors. Il fonde une banque d'aide au développement, conseille des chefs d'État non alignés, comme l'Égyptien Nasser, l'Indonésien Sukarno ou l'Indien Nehru. La République fédérale d'Allemagne le tient à l'écart du pouvoir, mais il entretient une activité d'essayiste et de conférencier. Le parti conservateur bavarois, la CSU, fait régulièrement appel à lui. Schacht s'éteint paisiblement à Munich à l'âge de quatre-vingt-treize ans. L'homme qui a financé les folles ambitions d'Hitler et mis le doigt dans son engrenage meurtrier n'a jamais exprimé aucun regret.

DEUXIÈME PARTIE

LES MYTHES

La révolution financière précède la révolution industrielle : c'est aux XVIIIe et XIXe siècles que les banques commerciales commencent à se structurer en Europe puis aux États-Unis. Les banquiers ont d'abord financé les grandes dépenses diplomatiques et militaires. Puis, ils ont accompagné l'essor du commerce des villes, l'expansion coloniale et les prémices de la mondialisation des échanges. Les premières industries – textile, métallurgie – décollent grâce à eux.

Les techniques commerciales et financières se sophistiquent alors : lettres de change, prêts à intérêt et escompte se diffusent, tandis que la découverte de nouvelles mines d'or et d'argent permet de battre davantage de monnaie et de mieux faire circuler les capitaux. Les marchés se développent pour financer les États et les entreprises, rendant les banquiers indispensables.

La « haute banque » joue alors un rôle clé dans le montage de grandes opérations et connaît son « âge doré » : c'est le temps des dynasties et des « mythes bancaires ». Les Rothschild, Baring, Morgan ou Lazard créent des empires dont beaucoup sont encore très puissants aujourd'hui. JP Morgan, l'héritière directe de l'établissement fondé par le légendaire John Pierpont Morgan, est ainsi la première banque au monde en cette année 2020 alors que Rothschild et Lazard ont réussi à renaître de leurs cendres pour occuper une place de tout premier plan dans les grandes opérations de fusions et acquisitions.

VI

Joseph Süss Oppenheimer

La légende noire du « Juif de cour » (1692 ou 1698-1738)

> « Ce qu'il a fait, dira-t-on, ce sont tous les Juifs qui l'ont fait. Si on le prend tandis que ses complices chrétiens se promènent en liberté, on dira que les Juifs sont coupables de tout, et tous les Juifs auront de nouveau à souffrir de la haine, de la persécution et de la méchanceté. »
>
> Lion Feuchtwanger*, Le Juif Süss*.

Mostra de Venise, septembre 1940. L'Europe est en guerre, les grands cinéastes ont déserté la 8e édition du Festival international du film, désormais sous bannière fasciste. Seuls quelques longs-métrages sont présentés, italiens et allemands pour la plupart. Et le jour de l'ouverture, un film marque les esprits. *Le Juif Süss* est une superproduction réalisée par Veit Harlan, mais commandée, portée et orchestrée par le ministre de la Propagande nazie, l'incontournable Joseph Goebbels. Elle s'inspire de l'histoire de Joseph Süss Oppenheimer, un « Juif de cour » qui a servi au XVIIIe siècle le duc

Charles-Alexandre de Wurtemberg. Il était son banquier et son conseiller le plus proche. Un Premier ministre officieux, qui connut une ascension sociale fulgurante avant de subir la vindicte populaire.

Le film de Harlan présente Süss comme un odieux personnage. Un manipulateur qui profite de la veulerie du duc, un ambitieux obsédé par l'argent (il dort dans un lit en or) qui étouffe d'impôts les braves paysans souabes, un être maléfique ourdissant un complot contre la civilisation aryenne. « Il a mis ses griffes sur le sel, la bière, le vin et le blé, et même sur nos femmes et nos filles[1] », lance un personnage. L'oppresseur provoque déshonneur et souffrance partout où il passe, allant jusqu'à violer une femme sous les yeux du mari qu'on torture. Le bon peuple se rebellera et Joseph finira lynché. Le film peut s'achever sur les mots du nouveau régent : « Tous les Juifs doivent quitter le Wurtemberg dans trois jours, tous les Juifs sont bannis. Puissent nos descendants respecter cette loi afin de se préserver de ces impuretés, de sauver leurs biens et leurs vies, ainsi que celles de leurs enfants et des enfants de leurs enfants[2]… »

Toute l'œuvre est ainsi traversée par un antisémitisme viscéral et répugnant. Hitler et Goebbels, qui avaient bien compris l'efficacité du cinéma pour manœuvrer les foules, lui accordèrent de gros moyens pour l'époque. La maison de production du III^e^ Reich rassembla des acteurs populaires et les meilleurs techniciens pour tourner le film, qui se voulait aussi une contre-offensive au *Dictateur* de Charlie Chaplin, sorti au même moment. Après la Mostra, des affiches montrant un Juif au teint verdâtre, le regard torve et le nez crochu, assurent la promotion du film dans toutes les villes allemandes. Il connaît un énorme succès en salles : plus de 20 millions de personnes le voient en Europe, dont la moitié en Allemagne, où il est souvent accompagné de violentes manifestations antisémites. Himmler ordonne de le montrer à tous les policiers, gardiens de camps de

concentration et membres de la SS. Dans la France occupée, l'accueil est ambivalent : sifflements et incidents émaillent de nombreuses séances, mais le film remporte un succès de curiosité en rassemblant 1 million de spectateurs[3].

Mélange de propagande de bas étage et de subtile manipulation, jusque dans les techniques cinématographiques (les gros plans, l'éclairage, les fondus enchaînés), le film de Harlan véhicule sans vergogne les stéréotypes et les fantasmes sur les financiers juifs, absolvant les pogroms et persécutions passés ou à venir, justifiant la férocité des dirigeants allemands contre les peuples déclarés nuisibles au III^{e} Reich. « Les événements rapportés dans ce film se basent sur des faits historiques », annonce le générique. En réalité, le réalisateur Harlan et ses scénaristes ont méticuleusement déformé et réécrit la véritable histoire du juif Süss, sous l'étroite surveillance de Goebbels qui se faisait envoyer chaque jour les rushs du tournage. Joseph Süss Oppenheimer aurait pu tomber dans l'oubli. Son destin tragique a nourri deux siècles durant une « légende noire », celle des « Juifs de cour », que les nazis ont confisquée pour mieux servir leur idéologie antisémite.

Au service des princes et de leurs extravagances

On connaît plutôt bien les dernières années du vrai Süss grâce aux archives laissées par son procès. Ses origines, en revanche, restent assez mal connues. Certaines sources font remonter sa naissance à 1692, d'autres à 1698. Son père, Isaac Süss, est originaire d'Oppenheim, un village du Palatinat proche de la ville universitaire

de Heidelberg, où il officiait comme directeur de théâtre, marchand puis comme percepteur des impôts. Il a épousé en secondes noces Michale Chazan, avec laquelle il aura trois enfants, dont Joseph Süss. Mais des rumeurs veulent que ce dernier soit un enfant illégitime. Michale Chazan, dont la beauté était réputée, aurait eu une aventure avec le gouverneur militaire de Heidelberg, le maréchal-lieutenant baron von Heidersdorf, alors que son mari, beaucoup plus âgé qu'elle, s'absentait fréquemment de la ville pour ses affaires.

À l'époque, la plupart des Juifs vivent confinés dans les ruelles étroites de quelques ghettos où ils doivent porter des vêtements les distinguant des chrétiens, et payer toutes sortes de taxes et péages discriminatoires. Leurs conditions de vie sont souvent misérables. Joseph Süss veut échapper à ce monde étouffant. Il se détache du judaïsme, se déclare « libre-penseur » et quitte Heidelberg dès ses vingt ans. Le jeune homme passe de ville en ville – Prague, Bonn, Mannheim, Amsterdam, Vienne – où il exerce de nombreux métiers : coiffeur, marchand ambulant, changeur… Joseph était un élève indocile et peu doué, mais il se révèle plutôt compétent pour les affaires et ne manque pas d'ambition. Il est fasciné par l'itinéraire des *Hofjuden*, les « Juifs de cours ». Notamment par celui du plus célèbre d'entre eux, son lointain cousin Samuel Oppenheimer. Ce dernier a exercé ses talents de conseiller auprès de l'empereur Léopold pendant plus de trente ans à la fin du XVII^e^ siècle. Ses exploits répétés – il permit à Vienne et à Budapest de résister aux assauts des Turcs en assurant le ravitaillement des armées – lui valurent une longévité et une réputation exceptionnelles. On le surnommait « l'empereur des juifs » pour sa générosité envers sa communauté.

L'empire germanique est alors émietté en plusieurs dizaines d'États, de villes et de principautés – on parle de *Kleinstaaterei*. Depuis la guerre de Trente Ans (1618-1648), les cours allemandes

ont pris l'habitude de faire appel à des Juifs pour reconstruire, développer et moderniser les provinces dévastées. Chaque souverain, depuis l'Empereur jusqu'au plus petit prince d'opérette, a son *Hofjude* pour battre monnaie, collecter les impôts, acheter des canons, payer et ravitailler les troupes… ainsi que pour financer toutes ses extravagances. Résidences somptueuses, fêtes extraordinaires, habits élégants, produits raffinés : il faut obtenir toujours plus de crédit aux seigneurs, qui rivalisent de luxe et de faste. En échange de leurs services, les « Juifs de cour » profitent de nombreux privilèges et de conditions de vie enviables. Car leur statut est pratiquement équivalent à celui des nobles. Ils relèvent exclusivement des seigneurs qui les emploient. Ils sont exonérés de taxes, jouissent d'une immunité auprès des tribunaux civils et, comme tous les hauts fonctionnaires du royaume, portent le titre de « facteur » ou « agent » de la cour. À la fois financiers, commerçants, percepteurs, diplomates, c'est une petite élite très au fait des échanges internationaux, qui joue un rôle capital dans le développement économique et la modernisation des principautés allemandes.

Les *Hofjuden* pouvaient donc mener grand train, résidant dans des palais loin des ghettos, portant les mêmes tenues vestimentaires que les dignitaires de la cour. Ils étaient cependant rarement populaires. Si la communauté juive leur vouait le plus grand respect compte tenu de leur rang social, leurs adversaires prenaient souvent soin de les maintenir dans une position d'infériorité. Quant aux souverains, ils ne s'embarrassaient guère de scrupules pour charger leurs « Juifs de cour » de missions ingrates, comme la fabrication de fausse monnaie. Dans *Mein Kampf*, Hitler en donnait déjà une définition très personnelle : « Toute cour a son Juif de cour. C'est le nom qu'on donne aux monstres qui torturent le bon peuple et le poussent au désespoir, tandis qu'ils offrent aux princes des plaisirs toujours

renaissants. C'est lui qui plonge les princes allemands dans d'éternels besoins d'argent, en les détournant de leur vraie tâche, en les aveuglant par les plus basses et les pires flatteries, en les poussant à la débauche et en se rendant par là de plus en plus indispensable. »

Ministre officieux du duc de Wurtemberg

S'appuyant sans doute sur sa parenté avec Samuel, Joseph Oppenheimer a creusé son sillon. Il s'est familiarisé avec le maniement de l'argent, s'est initié aux dernières innovations bancaires et a appris tous les secrets de la fiscalité des États allemands. Sa réputation de brillant financier a désormais gagné toute l'Allemagne du Sud. Une rencontre, au cours de l'été 1732, va faire basculer son destin. À Wildbad, une ville d'eaux située dans le Bade-Wurtemberg, Süss Oppenheimer fait la connaissance du prince Charles-Alexandre et de sa future épouse, Marie-Augusta de La Tour et Taxis. Charles-Alexandre est alors un prince sans royaume, sans fonction ni richesses. Plutôt brave – il s'est illustré lors de la guerre de Succession d'Espagne –, mais lourdaud et sans cervelle. Il traîne son ennui de ville en ville, empruntant de l'argent à qui veut bien lui prêter. Flairant sans doute la bonne occasion, Joseph décide de gagner sa confiance. Il lui avance quelques milliers de florins, lui fournit les bijoux dont il raffole, empochant de juteux bénéfices au passage. Il lui promet surtout un grand destin, prétendant lire son avenir dans les étoiles… Bien vu ! Un peu plus d'un an après, le duc Eberhard-Louis de Wurtemberg s'éteint sans héritier direct. C'est Charles-Alexandre, son lointain cousin, qui lui succède.

Les premiers pas ne sont cependant pas simples pour le duc. Dans ce bastion luthérien, la population voit d'un mauvais œil l'arrivée de ce prince récemment converti au catholicisme. Charles-Alexandre découvre en outre qu'il n'a pas les mains libres. Il doit composer avec les États, assemblées de prélats, de nobles et de représentants de la bourgeoisie. Intrigues et coup bas y sont légion. Et pour ne rien arranger, les finances du Wurtemberg sont dans un triste état. Comment faire pour fournir à l'empereur l'armée de 12 000 hommes promise pour obtenir le duché ? Charles-Alexandre fait appel à son homme de confiance. Joseph Süss Oppenheimer devient son « Juif de cour », avec de larges prérogatives, à la fois conseiller, banquier et diplomate. Et pour faire rentrer l'argent dans les caisses, Süss va employer la manière forte.

Il réorganise avec zèle toute l'administration et les finances du duché au cours d'une vaste réforme qui entraîne la destitution de centaines de fonctionnaires. Le ministre officieux augmente substantiellement les impôts, faisant preuve d'une imagination fiscale fertile. De multiples monopoles ducaux – sur le commerce du sel, du cuir, du tabac, de la fabrication des cartes à jouer – sont créés. Charges, offices et privilèges sont vendus à vil prix. Les amendes tombent pour un oui ou pour un non. Le conseiller va même jusqu'à établir des taxes sur le port de bottes ! Lui-même ne s'oublie pas au passage. Prélevant sa dîme sur chaque office, il amasse en quelques années un trésor qui lui assure un train de vie princier. Joseph réside dans un splendide hôtel particulier, baptisé Le Cygne d'or, collectionne meubles précieux et tableaux de grands peintres flamands. Largement affranchi de son judaïsme, il se conduit comme un chrétien, s'habille à la mode du temps, parade à la cour, entretient des maîtresses.

Tant de luxe, tant d'impudence ont fini par choquer l'opinion. Bientôt, le rejet que suscite le Juif de cour se mue en haine tenace. Des pamphlets clandestins fustigent le « parvenu ». Son hôtel particulier est pillé à l'issue d'une émeute populaire. Charles-Alexandre défend son protégé. Mais les Wurtembourgeois voient rouge lorsqu'ils apprennent ses derniers projets : le duc veut changer la Constitution pour renforcer encore son autorité et lever une armée permanente. Ses adversaires, de plus en plus nombreux, fourbissent leurs armes. Ils n'auront ni le temps ni le besoin d'agir. En 1737, Charles-Alexandre est emporté par une infection pulmonaire foudroyante. Tous les regards se tournent vers son « Juif » qui, comprenant la menace, tente de fuir à Francfort. Mais il est arrêté par le conseil de régence et enfermé dans une forteresse du Haut-Asperg. Le peuple tient son bouc émissaire.

Lynché sur place publique

C'est un véritable hallali. Un tribunal d'exception l'accuse de tous les maux. D'avoir pillé et corrompu le duché pour s'enrichir. D'avoir été l'âme damnée du duc, en le convainquant de préparer un coup de force pour imposer la religion catholique. Qu'importe que Süss Oppenheimer se revendique libre-penseur et se soit toujours tenu à l'écart des questions religieuses : il est juif, donc forcément coupable. Les juges l'accablent et le soupçonnent même d'avoir utilisé des philtres pour suborner le souverain et son entourage. Ils l'interrogent sur ses ébats amoureux, l'accusent d'avoir séduit de jeunes vierges chrétiennes. À l'issue d'un procès bâclé, Joseph Süss Oppenheimer est condamné à mort pour une dizaine de chefs d'inculpation, dont « haute trahison », « escroquerie », « violation des lois ». En

février 1738, des milliers de personnes venues de toute la région se rassemblent à Stuttgart pour assister à son exécution. Le malheureux est jeté dans une cage en fer, comme un animal, et pendu sous les huées d'une foule déchaînée.

L'affaire a un retentissement considérable. C'est un déferlement de pamphlets, de chansons et caricatures sur le malfaisant « Juif Süss ». Des récits imaginaires nourris par toutes sortes de rumeurs et de représentations fantasmatiques se diffusent dans les villes et les campagnes allemandes. On raconte que, lors de sa circoncision, un violent orage a éclaté, qu'une truie a mis bas devant la synagogue, que le diable courait sur les toits. Des fables rapportent ses prétendues prouesses sexuelles. Des histoires à faire peur circulent par l'intermédiaire des colporteurs, des almanachs et des calendriers. Le mythe du Juif arrogant et voleur commence à nourrir l'antisémitisme allemand. L'affaire dépasse même le monde germanique, plusieurs cours européennes s'en faisant l'écho. Le procès et la condamnation de Süss étant les principales sources que l'on possède, ils vont brouiller les pistes et fixer, pour longtemps, dans la tradition l'image de « sangsue juive », de banquier perfide qui cherche à s'enrichir au détriment du petit peuple.

Cette vision extraordinairement biaisée du personnage inspire le romancier Wilhelm Hauff, dont les histoires fantastiques ont bercé des générations d'enfants allemands au XIX^e^ siècle. Dans une nouvelle écrite en 1827, il reprend l'image du Juif comploteur et prévaricateur. Joseph Süss Oppenheimer y apparaît comme un bien triste sire, à la fois fourbe et cupide, sans morale ni scrupule. Le véritable Süss est bien loin… Et au XX^e^ siècle, c'est au tour de l'écrivain Lion Feuchtwanger de s'emparer du personnage pour lui donner une renommée mondiale. Il écrit d'abord une pièce de théâtre, puis un roman au milieu des années 1920, qui sera l'un des premiers best-

sellers, vendu à trois millions d'exemplaires dans le monde. Feuchtwanger est allemand, juif et pacifiste. Il s'identifie sans doute à la figure de son héros. Mais il a surtout voulu écrire un grand roman populaire, aux personnages ambivalents, avant que de chercher à réhabiliter Süss. D'autres le feront plus tard, qui esquisseront un portrait plus nuancé. Ils estimeront que le « Juif de cour » s'était contenté de servir un prince avide et faible. Et souligneront qu'il avait plutôt contribué à consolider les finances du pays, en bien mauvais état après les cinquante ans de règne du duc Eberhard-Louis. Terrible ironie du sort, le cinéaste allemand Veit Harlan s'appuie sur le roman de Lion Feuchtwanger pour écrire le scénario de son film. Le destin tragique de Joseph Oppenheimer devient ainsi un instrument placé au service du nazisme. La France a eu son « affaire Dreyfus », l'Allemagne a sa légende noire du « Juif de cour ».

VII

James de Rothschild

La haute banque incarnée (1792-1868)

« Un fils est un créancier donné par la nature. »
Stendhal, *Lucien Leuwen*.

Sur les quatre tours carrées du château de Ferrières, les étendards de l'empereur ont été hissés aux côtés des couleurs bleues de la famille. Une armée de laquais en livrée de gala attend la calèche impériale. James de Rothschild doit jubiler en ce jour de décembre 1862. Il est monté sur une estrade recouverte d'un épais tapis de velours brodé d'abeilles d'or pour accueillir Sa Majesté. Pourtant, c'est bien lui qui semble jouer le rôle du souverain. Le vieux baron conduit Napoléon III dans le grand hall qui impressionne avec sa galerie, ses colonnades, ses marbres et ses bronzes dorés un rien ostentatoires. Sur les murs, les Rubens voisinent avec les Van Dyck et les Vélasquez. L'hôte invite le visiteur à planter un jeune cèdre dans le jardin, comme le veut la tradition familiale. Le déjeuner est servi dans

de la porcelaine de Sèvres peinte par Boucher. Les mets les plus rares sont préparés par le chef Carême. Luxe suprême, ils arrivent des cuisines par des wagonnets circulant sur un chemin de fer souterrain. On écoute de la musique spécialement composée par Rossini avant d'aller chasser dans les immenses bois qui environnent le château. Huit cents pièces abattues, dont deux cent quarante par l'empereur, selon le tableau final ! Ce n'est pas un baron qui reçoit Napoléon III, mais le pouvoir qui s'allie au grand roi de la finance.

Quel meilleur symbole de la puissance des Rothschild ? James va bientôt avoir soixante-dix ans. Et plus rien ne semble résister au fondateur de la branche française, l'une des plus prospères de la dynastie. Ce n'était sans doute pas le banquier le plus novateur de sa génération. Mais son incroyable flair pour les affaires et son aisance avec les grands de ce monde lui ont permis de régner sur la finance française et européenne tout au long du XIX^e^ siècle… En l'espace d'un demi-siècle, il est devenu le prince des banquiers et le magnat des chemins de fer. Il a construit un empire et s'est constitué une immense fortune. Il a traversé tous les régimes, vaincu les crises et les récessions, surmonté les guerres et les révolutions. Tous ses ennemis ont dû rendre les armes. Même les frères Pereire, ces ambitieux qui ont voulu faire chuter le clan, sont devant le juge au moment où l'empereur fait son entrée à Ferrières. Le vieux baron peut célébrer sa victoire, ces nouveaux astres de la finance retourneront bien vite dans l'obscurité.

Avec son frère Nathan, James est celui qui rendra le patronyme Rothschild célèbre à travers le monde. Prononcer ces dix lettres magiques, c'est susciter d'un coup admiration et fantasmes, légendes et controverses. « Hier, écrit Balzac à Madame Hanska, j'ai rencontré Rothschild, c'est-à-dire tout l'esprit et l'argent des Juifs[1]. » James a inspiré les plus grands romanciers : il a servi de modèle à l'auteur de

La Comédie humaine pour son banquier Nucingen. Mais aussi à Stendhal dans *Lucien Leuwen*, Daudet dans *Le Nabab*, Zola dans *L'Argent* ou Claretie dans *Le Million*. Et même un peu plus tard à Proust pour le personnage du banquier Rufus Israels dans la *Recherche*. À la fois génie des affaires, symbole de la nouvelle opulence et bouc émissaire de l'antisémitisme, aucune personnalité n'incarne mieux que lui la « haute banque », idole superbe et maudite d'une époque qui se presse dans son palais en même temps qu'elle le montre du doigt. « L'argent est le Dieu de notre temps et Rothschild est son prophète[2] », disait le poète Heinrich Heine, qui aimait fréquenter ses salons.

Du ghetto de Francfort à la place de Paris

James est né sous le nom de Jacob Mayer Rothschild dans le ghetto de Francfort en 1792. Il est le dernier fils de Mayer Amschel. Le patriarche n'a jamais quitté la Judengasse, ou « rue des Juifs », et sa maison à l'écusson rouge, « Zum Roten Schild », cette enseigne dont la famille tirait son nom. Modeste changeur, il est parvenu à se hisser au-dessus de sa condition pour s'imposer comme un intermédiaire financier incontournable au service des familles princières de son époque. Ses cinq fils se chargeront de faire prospérer ses affaires, qui s'étendent bientôt à une grande partie de l'Europe. Anselme, l'aîné, reprend la maison de Francfort. Les autres frères sont envoyés au-delà des frontières allemandes, chacun se voyant assigner une grande place du continent. Salomon s'installe dans la Vienne impériale. Nathan va s'illustrer à Londres, où il

deviendra le banquier le plus puissant d'Angleterre. À Charles la ville de Naples. Quant à Jacob, le dernier de la fratrie, il s'installe à Paris en 1811 pour jeter les bases de la branche française. Les cinq « flèches » du blason Rothschild sont désormais lancées.

Le benjamin des Rothschild a dix-neuf ans à peine lorsqu'il débarque en France. Il a passé l'essentiel de sa vie dans le ghetto de Francfort et ne parle qu'allemand et yiddish. Impossible de le manquer avec ses cheveux d'un roux éclatant et le fort accent germanique qui ne le quittera jamais – cela lui vaudra bien des sarcasmes. Le jeune homme est petit et plutôt laid, d'allure sèche, mais toujours impeccablement mis. Par une étrange coquetterie, il n'a pas souhaité prendre la nationalité française et restera fidèle toute sa vie à ses origines allemandes. Jacob décide cependant de se faire appeler James, un prénom qu'il trouve du dernier chic, et peut ajouter à son nom la particule lorsque la famille est élevée à la baronnie. Il se démène alors pour polir ses manières et se glisser dans les cercles du pouvoir. « James » s'inscrit ainsi à des cours d'équitation, prend une loge au théâtre, s'intéresse aux arts.

Bientôt, le terrain glissant de la haute finance n'aura plus de secrets pour lui. On le voit d'abord s'impliquer dans les grandes opérations financières du continent, gérées de concert avec ses frères. Depuis Londres, Nathan envoie de grandes cargaisons de guinées anglaises, d'onces d'or portugaises ou de napoléons d'or. James se charge de les acheminer de la côte à Paris et fait secrètement changer le métal en billets. La machine familiale se met en place. Un pacte soude en effet les cinq frères pour mieux nourrir leurs offices : chacun est responsable sur son propre bilan, mais du capital est mis en commun afin de servir efficacement les investisseurs en emprunts nationaux, qui constituent à l'époque l'essentiel de l'activité boursière.

La fratrie peut s'appuyer sur un réseau de correspondants et de courriers privés d'une exceptionnelle rapidité. Des navires Rothschild traversent les mers, des voitures Rothschild courent les grand-routes, des messagers Rothschild parcourent les rues, des représentants Rothschild sont accrédités auprès de toutes les cours. Ils portent des espèces, des métaux, des lettres, des nouvelles. C'est une formidable nébuleuse qui donne à la famille une dimension internationale. Grâce à ce réseau, les frères peuvent offrir aux souverains coalisés contre Napoléon un service de transfert de marchandises et de fonds. Des hommes politiques comme le chancelier autrichien Metternich en usent volontiers pour leurs courriers secrets. Les banquiers des rois sont toujours informés avant leurs maîtres et sauront souvent en profiter. C'est ainsi que Nathan réalisera le coup de Bourse le plus légendaire de l'histoire en apprenant avant toute la place de Londres la victoire de Wellington à Waterloo.

Les nouvelles voies de communication monétaire

Le « petit Corse » vaincu, le temps de l'ascension des Rothschild en France a sonné. Comme les autres membres de sa famille, James a décidé de se poser en banquier de l'État. On le croise sans cesse dans les couloirs des ministères ou les salons des diplomates. Son objectif : devenir adjudicataire des emprunts nationaux pour les placer dans le réseau de ses relations. Après la chute de Napoléon, il est cependant écarté de la grande affaire du moment : l'emprunt lancé par le nouveau gouvernement pour payer l'indemnité de la France à ses vainqueurs. Mais ce premier échec est loin de décourager le benjamin des Rothschild, qui redouble d'efforts et de ruses pour revenir dans le

jeu. Quitte à se faire quelques ennemis. La bataille des banquiers est lancée, qui va mettre aux prises la famille avec les grandes figures de la finance européenne. James manœuvre d'abord pour écarter ses rivaux des nouvelles adjudications. Puis il aide Charles X à convertir une série d'emprunts pour accompagner la baisse des taux d'intérêt en Europe, sur fond de paix et de détente. L'opération n'est pas une grande réussite financière, mais elle lui donne la haute main sur le marché des rentes publiques. La banque gagne en envergure et, grâce à l'appui des frères, peut désormais élargir son rayon d'action. Elle finance le parti Bourbon dans la guerre civile d'Espagne, prête aux rois du Portugal et de Belgique.

Le réseau mis au point par la famille fonctionne parfaitement et relègue au second plan nombre de concurrents. Les nouvelles voies de communication monétaire qu'ils ont ouvertes sont en train de balayer l'ancien monde. Personne n'est mieux placé que James pour capter les nouvelles des autres places financières, connaître et comprendre les retombées des grands événements politiques ou discerner les tressaillements de la Bourse. La branche parisienne en profite largement : en 1825, elle pèse plus d'un tiers des 100 millions de capitaux de l'ensemble. Bientôt, les emprunts publics ne peuvent plus se faire sans elle. Le rayonnement de James est tel qu'on le soupçonne déjà de façonner la politique de la France. « M. Rothschild sait l'Europe prince par prince, et la Bourse courtier par courtier. Il a leur compte à tous dans la tête, le compte des courtiers et celui des rois ; il le leur dit sans consulter ses livres. Il dit à untel : "Votre compte se réglera mal, si vous prenez tel ministère[3]…" », écrit Michelet dans son journal.

La maison passe maître dans l'art de la haute finance. Chaque jour, à la clôture de Bourse, ses concurrents voient apparaître James de Rothschild, impénétrable. Quelles formidables opérations a-t-il

encore conclu, devaient-ils soupirer ? Mais suivant les conseils de son père, James est aussi obsédé par la nécessité de durer, et donc de bien gérer ses risques. Il pouvait compter pour cela sur les dépôts de la famille ainsi que sur les fonds apportés par ses clients privilégiés : proches fortunés, aristocrates, grands bourgeois, patrons d'entreprises ou d'œuvres juives, trop heureux de s'adosser à un banquier de cette renommée. Tous ceux-là étaient servis en rente publique et billets d'escompte pour faire fructifier leur patrimoine, Rothschild y trouvant son profit au passage. Le métier de gestion de fortune tel qu'on le pratique aujourd'hui faisait ainsi ses premiers pas.

La domination du baron s'accélère véritablement après son mariage avec la belle et brillante Bettina en 1824, qui lui ouvre les portes du Paris mondain. Betty est sa propre nièce, la fille de son frère Salomon. C'est l'une des règles de la famille : les Rothschild n'épousent que des Rothschild. Quelle meilleure manière de préserver l'unité de la dynastie et d'éviter que la fortune familiale ne se disperse au fil des générations ? La moitié des cinquante-huit mariages contractés par les descendants du vieux Mayer se sont ainsi faits entre cousins germains ! Le couple s'est porté acquéreur de deux hôtels particuliers. Le premier rue Laffitte, qui avait appartenu au ministre de la Police Fouché (la banque y gardera son siège jusqu'au début des années 1980). Le second rue Saint-Florentin, à deux pas de la place de la Concorde. C'était cette fois l'ancien hôtel de Talleyrand. James et Bettina y mènent une vie fastueuse. Grâce à la fortune accumulée par le banquier et au savoir-faire de la maîtresse de maison, le Tout-Paris des affaires, de la politique et des arts se bouscule à leurs réceptions. Chopin et Rossini jouent de la musique. Balzac croise Heine et George Sand. L'éblouissante Betty étourdit les convives – Ingres fera d'elle un portrait célèbre. James badine, plaisante et brille par ses traits d'esprit. Sans jamais oublier de

rappeler à ses hôtes qu'il est l'homme le plus riche de France. Quand il désire un vignoble, c'est sur Château-Lafite, le premier des premiers grands crus, qu'il jette son dévolu… simplement parce que son nom ressemble à son adresse parisienne ! Il y parviendra enfin à la veille de sa mort.

La bataille des chemins de fer

Louis XVIII, Charles X, Louis-Philippe. Les rois se succèdent mais, par son talent comme par son entregent, James de Rothschild parvient à chaque fois à se placer comme leur banquier attitré et même comme leur homme de confiance. Il tient une part cruciale à chaque règne, se posant comme le bras monétaire du régime, passe sans dommage du régime des ultra-royalistes à celui des barricades de Juillet. Et quand un souverain tombe, il semble en sortir plus puissant. Le financier se laisse toutefois surprendre par la révolution de 1848. Les balles sifflent dans Paris. Femme et enfants sont envoyés à Londres après qu'un château de la famille a été pillé et brûlé. James se rapproche des nouveaux gouvernants, sans pouvoir cependant empêcher les mesures qui effrayent les milieux d'affaires. La confiance est partie, les faillites se multiplient et la banque française tremble sur ses bases. La solidarité familiale va lui sauver la mise. « *Concordia, integritas, industria* » (« Union, honnêteté, travail »), dit la devise des Rothschild. La maison de Londres vient donc en aide à celle de Paris. Le péril écarté, le « parti de l'ordre » revenu au pouvoir, James rallie la République naissante. Quelques années plus tard, il voit plutôt d'un bon œil le coup d'État de Napoléon III puis la proclamation de l'empire.

Les relations avec le nouveau monarque ne seront pourtant pas des plus faciles. Depuis quelques années, James s'est trouvé une nouvelle passion : les chemins de fer. Pendant longtemps, nombre d'experts en étaient persuadés, les trains ne marcheraient jamais. Les habitants des campagnes seraient chassés par les bruits des voitures, les étincelles sur les voies incendieraient moissons, bétail et forêts, annonçaient-ils. James a écouté ces mises en garde. Il a mis du temps avant de s'engager, a avancé prudemment ses pions. Mais il a pu voir les succès de son frère Salomon dans le rail en Autriche. Et il a été aiguillonné par deux ambitieux, les frères Émile et Isaac Pereire, qui sont alors de tous les projets ferroviaires. C'est décidé : James se lance dans l'aventure et fédère des investisseurs pour ouvrir, successivement, les liaisons Paris-Saint-Germain et Paris-Versailles. Puis la grande affaire de l'époque, la ligne entre Paris et la frontière belge qui doit relier la capitale aux régions industrielles du Nord. Le projet ne fut pas de tout repos, un dramatique accident de train entraînant de violentes bouffées antisémites contre le Rothschild français. Mais en 1850, le pari est réussi. La maison s'est assuré de nouvelles sources de revenu en même temps qu'elle donnait une grande poussée en avant à la révolution industrielle.

L'activisme des frères Pereire commence pourtant à inquiéter le parrain des affaires, notamment lorsque ses protégés créent avec la bénédiction de proches de l'empereur le Crédit mobilier, leur nouveau bras armé financier. Napoléon III lui-même ne semble pas fâché de pouvoir s'affranchir un peu de l'omnipotence de Rothschild. Au fil des ans, les Pereire marchent de plus en plus allègrement sur les plates-bandes du baron. De sourdes batailles d'influence se livrent pour le contrôle des chemins de fer en Europe. Leurs relations tournent vite à l'orage. James de Rothschild passe de longs mois à discréditer les deux frères. Il manœuvre et spécule en Bourse pour faire chuter le

Crédit mobilier. La Banque de France et une bonne partie du gouvernement se mettent finalement de son côté pour briser la banque des Pereire. La somptueuse réception de l'empereur au château de Ferrières, en 1862, était une première victoire. La chute du Crédit mobilier quelques années plus tard scellera définitivement la victoire de Rothschild.

Une formidable longévité

À la fin de sa vie, le vieux baron continuait de tout faire et de tout voir par lui-même, lisant minutieusement ses lettres et ses dépêches afin de veiller sur ses intérêts qui s'étendaient désormais à toute l'Europe. Chaque matin, il recevait inlassablement les agents de change, intermédiaires ou courtiers en quête de bonnes affaires. « Ah ! Fous foilà, sacré foleur de chuif allemand[4] ! » lançait-il de son accent tudesque. Quand il allait faire un tour à la Bourse, il était toujours assiégé par une foule de mendiants qui lui tendaient la main et le saluaient par son nom. À chacun il donnait quelques pièces. Le soir, il trouvait encore l'énergie de se soumettre à ses obligations mondaines. Têtes couronnées, banquiers et grands de ce monde ne pouvaient plus l'ignorer : il faudrait encore compter longtemps avec la puissance des Rothschild.

Comment expliquer cette formidable longévité ? Les Rothschild de France échapperont encore à bien des tourments. Guerres, crises économiques et financières. Mais aussi à des revers de fortune, et même à une nationalisation en 1981, une fois la gauche revenue au pouvoir. Ils ont fait front face aux pamphlets, ont résisté aux attaques qui les rendaient coupables de nombre de scandales financiers, à toutes les fables les accusant de quelques conspirations secrètes et

mystérieuses. Six générations plus tard, les branches françaises et anglaises se sont réunies. Et c'est encore aujourd'hui un Rothschild (l'arrière-arrière-arrière-petit-fils de James !) qui préside aux destinées de la maison. Une tradition dynastique sans équivalent dans la finance mondiale.

Deux siècles après la naissance de son empire européen, Rothschild tient encore le haut du pavé dans la banque d'affaires. Fort de sa présence dans une quarantaine de pays, elle est de la plupart des grandes manœuvres financières du continent, conseille les patrons et les gouvernements. De Georges Pompidou, qui travailla près de dix ans au service des Rothschild dans les années 1950, à Emmanuel Macron, plus jeune associé gérant de la banque avant de rejoindre l'Élysée, la maison a toujours cultivé des liens étroits avec le pouvoir. Les aléas de la politique passent, la force du réseau demeure. La famille et ses valeurs cardinales avec.

À l'enterrement du vieux James, en 1868, la légende raconte qu'un homme se lamentait derrière le cortège funèbre. « Vous pleurez. Sans doute êtes-vous de la famille ? » lui demanda un Rothschild. « Non, hélas, c'est bien ce qui m'attriste[5] ! »

VIII

Francis Baring

La disparition du joyau de la couronne britannique (1740-1810)

> « Qui tient l'équilibre du monde ? Qui domine les congrès, royalistes ou libéraux ? Qui dispense sur les mondes, ancien ou nouveau, la peine et le plaisir ? Qui décide les politiques à se montrer plus accommodants ? […] Rothschild le juif, et son confrère Baring le chrétien. »
>
> George Byron,
> « Canto the Twelfth », dans *Don Juan*.

Cette fois, c'est la tempête de trop. La banque ne s'en remettra pas. Plus de deux siècles après sa création, la Baring n'échappera pas au dépôt de bilan. Et c'est un camouflet pour cette vénérable institution qui, en 1995, héberge les comptes de la couronne britannique. Pour la famille du fondateur aussi, au sein de laquelle les titres de lord se transmettent de génération en génération. L'humiliation est d'autant plus grande que le « tombeur » de la banque

est un simple trader. Un jeune loup de vingt-huit ans comme les marchés en fabriquent tant, un opérateur qui traite des dérivés financiers depuis Singapour. Un jeune homme prometteur, certes, mais qui jouait un rôle mineur dans la prestigieuse maison. Du moins le croyait-on. Nick Leeson – c'est son nom – ne faisait rien d'autre qu'acheter et vendre des contrats à terme sur l'indice boursier Nikkei, qui regroupe les principales sociétés japonaises. Mais il s'est lancé dans des spéculations effrénées, maquillant les comptes pour dissimuler ses manœuvres et échapper aux gendarmes des marchés. Il a essuyé 850 millions de livres de pertes au total, engloutissant plus du double des capitaux propres de la banque. À la stupeur de tout le management à Londres, qui n'a rien vu venir, et de l'ensemble du monde financier.

Nick Leeson est ainsi devenu pour l'histoire, bien avant que Jérôme Kerviel ne manque envoyer la Société générale par le fond, le plus célèbre des *rogue traders*, ou « traders voyous ». Son manège dura presque trois ans. Au départ, des pertes de quelques milliers de livres qu'il dissimula sur un compte mystérieux, le compte 88888. Mais l'opérateur qui était bien noté par ses supérieurs avait toute latitude pour gérer les affaires de la Baring à Singapour. Sa direction n'entendait pas grand-chose au fonctionnement des marchés et n'osait pas lui demander comment le *trading* sur des produits financiers aussi exotiques pouvait rapporter autant d'argent. Les auditeurs ne voyaient rien, Londres lui envoyait toujours plus de capitaux à faire fructifier. En réalité, Leeson creusait des trous pour en combler d'autres. Il prenait toujours davantage de risques pour se « refaire », oubliant les règles élémentaires de prudence, et masquait ses pertes par des jeux de vases communicants. Jusqu'à ce que la situation devienne intenable. C'est le tremblement de terre de Kobe qui causera sa chute. Le Nikkei s'effondra, et ses espoirs de

rédemption avec. Affolé par l'ampleur de ses pertes, le trader prit la fuite avec sa femme. Sa cavale se termina piteusement à l'aéroport de Francfort, où la police l'arrêta sous l'œil des caméras. Il écopera de six années et demie de prison.

La Banque d'Angleterre ne peut rien faire pour sauver le groupe. Elle accepte que Baring soit cédé au néerlandais ING pour une livre symbolique. Un affront supplémentaire. Heureusement pour les clients, le repreneur assume toutes les dettes. Le choc pour la place de Londres n'en est pas moins terrible. Le nom de Baring restera à jamais associé au mot « banqueroute », alors qu'il avait rimé pendant des années avec « prestige », « pouvoir », « audace » et « conquête ». Car Baring est bien plus qu'une banque outre-Manche. C'est l'une des plus prestigieuses dynasties d'affaires. La famille a conseillé les dirigeants politiques, occupé de hauts postes diplomatiques, signé des traités de paix et donné de nombreux directeurs à la Bank of England. La Baring fut de toutes les grandes opérations financières internationales au XIX^{e} siècle. Elle a financé les princes, les guerres, le grand commerce et la révolution industrielle.

Le goût du grand large

Si le nom Rothschild reste aujourd'hui célèbre et continue de nourrir les fantasmes, celui de Baring s'est un peu fait oublier. L'avènement de la haute banque internationale doit pourtant autant aux premiers qu'aux seconds. Et l'ascension des deux familles n'est d'ailleurs pas sans présenter quelques similitudes. Les Baring sont catholiques. Mais ils sont eux aussi originaires d'Allemagne, de la ville de Brême. Eux aussi ont commencé modestement avant de conquérir le monde. C'est un certain Johann qui a établi les Baring en

Grande-Bretagne, où il a fondé un premier commerce de textile. Mais c'est l'un de ses enfants, Francis, né en 1740, qui va faire toute sa renommée. Les usines sont installées à Exeter, dans le Devonshire. Francis, lui, préfère passer du temps à Londres, où il s'occupe d'import-export. Le jeune homme achète et vend les matières premières qui alimentent les fabriques d'Exeter, pour son compte comme pour celui des filateurs concurrents. Il apprend les codes la City. Et comprend vite que son avenir se trace à Londres, la ville des hauts destins. À vingt-deux ans à peine, il crée la Compagnie Francis Baring & Co., alors une simple filiale de la maison d'Exeter. Mais sous sa houlette, elle va finir par surpasser en taille et en influence sa maison mère. Au-delà même de toutes ses espérances.

Le grand commerce est en train de prendre son essor en Europe, porté par le développement des voies maritimes. Francis, qui veut en profiter, commence par renforcer ses réseaux à l'étranger, en tissant des liens avec d'autres établissements dans toutes les grandes places européennes, de la Méditerranée à la Baltique. L'ambitieux marchand-banquier vise haut. Il entend bien se lancer seul dans des opérations plus vastes et plus complexes, et n'aura alors de cesse d'élargir le rayon de ses activités. La maison ne se contente plus d'acheter et de vendre des ressources naturelles : elle prend désormais des participations dans des navires de commerce, négocie des lettres de change, réalise des opérations bancaires, organise des emprunts sur les marchés. Autrement dit, elle est en train de se muer en véritable banque. Au début de l'année 1777, le petit établissement d'origine qui dépendait d'Exeter est dissous. Une nouvelle société associant Francis et son frère John est créée à Londres sous le nom de « Baring Brothers ». John se retire vite, et Francis a les mains libres pour mener l'établissement comme il l'entend. Il va dès lors s'employer à en faire la toute première banque d'Angleterre.

L'homme a un goût certain pour les coups financiers, ceux qui peuvent rapporter gros. Son intuition le conduit à placer quelques milliers de livres dans les actions de la Compagnie des Indes orientales. Bien vu, l'établissement sera une source intarissable de croissance et de profits, et il en prendra la tête quelques années plus tard. Francis aime le grand large. En affaires, il se montre parfois un peu aventureux – quelques investissements malheureux lui coûteront cher. Mais il sait peaufiner son image de banquier fiable et solide, qui en impose par sa maîtrise des événements. Le banquier n'est pas d'un naturel expansif. Discret et avare de paroles, il n'est pas très à l'aise en société. On le trouve respectable, mais conservateur. Sérieux… et un brin ennuyeux. Sans doute cette réserve tient-elle à ses origines allemandes, murmure-t-on avec condescendance dans la haute société britannique. Qu'importe. Le banquier n'aura aucun mal à se rapprocher des élites économiques, politiques et sociales du pays pour mener à bien ses desseins.

Son élection à la Chambre des communes est un premier pas. Elle est surtout pour lui une occasion de défendre ses convictions libérales – il admirait alors son contemporain Adam Smith. Et de séduire un certain nombre de décideurs politiques, fascinés par son réseau et son expérience internationale. Combien d'ambassadeurs, de princes ou même d'empereurs ont réclamé ses conseils et son *imprimatur* avant de prendre des décisions importantes ? Francis Baring consacra ainsi beaucoup de temps à seconder William Pitt « le jeune » – il était, à vingt-quatre ans, le plus jeune Premier ministre britannique. En particulier en 1794, lorsque la France déclare la guerre à l'Angleterre. La crise commerciale se transforme alors rapidement en crise économique, et les milieux d'affaires s'inquiètent. Francis Baring se rend à Mansion House pour convaincre Pitt de lancer un grand emprunt et de restaurer la confiance. C'est un succès… qui en

appellera d'autres. Au cours des deux décennies suivantes, la dette nationale britannique sera multipliée par trois ! La coalition contre la France coûtait fort cher au Trésor. C'était évidemment une belle opportunité pour les financiers du pays, dont Baring a largement su profiter. « Francis était à la fois l'épine dorsale et le sauveur du pays[1] », dira William Pitt, reconnaissant.

La City, forteresse de la haute finance

Au tournant du siècle, le patriarche se retire en pleine gloire. « Il est sans aucun doute possible le premier "merchant banker" d'Europe, premier par le savoir-faire et le talent, premier par le caractère et l'opulence[2] », dit de lui lord Erskine. « Un pilier de la City[3] », renchérit le *Times*. « Le prince des marchands[4] », abonde lord Shelburne. La réputation de « sir Francis » – le titre de baron lui fut accordé en 1793 – est immense. Elle va de Cadix à Hambourg et d'Amsterdam à Philadelphie. La maison est prospère et la succession, assurée. Son fils Alexander en a pris les rênes, et s'avère aussi doué que son père en affaires. Pour mieux rivaliser avec les Rothschild, il consolide une alliance stratégique avec le Néerlandais Hope, autre grand nom de la finance européenne. Il poursuit surtout les grands axes de développement tracés par le patriarche, au premier rang desquels le soutien financier aux États. Rien n'échappait à la Baring compte tenu de l'ampleur de son réseau, qui s'étendait des Premiers ministres aux chefs des polices locales. La maison avait un œil sur toutes les transactions financières du continent.

À cette époque, la place de Londres est remarquablement organisée et efficace, autour de la Bank of England (la banque

centrale) et du Royal Exchange (la Bourse). Elle jouera un rôle clé dans les succès commerciaux, maritimes et militaires de l'Angleterre. La City était une sorte de forteresse de la haute finance en ces temps belliqueux. Les investisseurs y trouvaient refuge pour leurs économies, les emprunts se plaçaient avec une grande facilité grâce aux établissements comme Baring, Hope ou Fries. Ce sont eux qui ont levé les 30 millions de livres de la campagne de Waterloo. Eux encore qui apporteront une grande partie des prêts pour la reconstruction après la chute de Napoléon : la paix de Paris imposait en effet à la France de verser à ses vainqueurs – l'Angleterre, la Prusse, l'Autriche et la Russie – une indemnité colossale pour réparations de guerre et coûts d'occupation. Paris en était incapable. Baring et Hope lancent alors une surprenante opération : ils acceptent d'arranger un prêt pour les vaincus. C'est une révolution, jamais une grande banque étrangère n'avait soutenu la place financière de Paris. La gestion de ce prêt rapportera gros et assiéra le prestige international de la banque. Non sans donner lieu à quelques frictions avec les Rothschild, qui trouvaient que, décidément, cette banque commençait à leur faire de l'ombre.

« Il y a six grandes puissances aujourd'hui en Europe : l'Angleterre, la France, la Prusse, l'Autriche, la Russie et la Maison Baring[5]. » Le duc de Richelieu, président du Conseil des ministres au début de la Restauration, le reconnaît lui-même : la banque anglaise est au faîte de sa puissance en ce début du XIX^e^ siècle. Les guerres napoléoniennes sont terminées. Les mondes asiatiques, africains et atlantiques s'ouvrent à l'Europe. Le Royaume-Uni fortifie ses bases en Inde, en Australie et en Afrique du Sud, tandis que la France s'installe en Algérie. Sur le vieux continent, la paix permet à l'industrie, à la technologie et au commerce de s'épanouir. La révolution industrielle se diffuse progressivement. Les navires sont plus sophistiqués, le

chemin de fer se développe, le télégraphe rend possible l'expansion géographique. Bref, la « richesse des nations » que définissait Adam Smith fait aussi la richesse des banquiers. Et Baring a un coup d'avance sur ses concurrents, pour avoir pris avant eux des positions sur un marché naissant mais ô combien prometteur : le marché américain. Les États-Unis n'étaient pas encore une nation que Sir Francis avait déjà planté quelques banderilles outre-Atlantique. Il avait lancé de premiers investissements avant la guerre d'Indépendance. Et une fois celle-ci déclenchée, il se disait convaincu que les liens avec le Royaume-Uni resteraient étroits. « Il serait absurde, et même une folie, de priver la Grande-Bretagne d'une grande part du commerce avec les États-Unis[6] », affirma-t-il à William Pitt. Ses aspirations étaient aussi grandes que l'Empire britannique.

À la conquête de l'Amérique

Son fils Alexander fut l'un des grands artisans du développement américain. À vingt et un ans, il fut envoyé pour sécuriser un certain nombre de contrats et de relations à Boston ou à Philadelphie. Il accorda plusieurs prêts à de grandes institutions américaines, noua des relations avec des firmes de commerce, arrangea des émissions obligataires et travailla même pour le rachat de la Louisiane à la France. Alexander se sentait tellement à son aise outre-Atlantique qu'il épousa une fille de William Bingham, un important financier et homme d'État américain. Son frère fera de même avec une autre sœur Bingham ! À l'époque, l'essentiel du commerce et de la finance mondiale passe encore par Londres. L'Amérique est un marché émergent. Mais elle se révèle très lucrative pour la maison Baring.

Entre 1808 et 1813, les trois quarts des revenus venaient des comptes « Amériques et colonies ».

Les États-Unis subissent un véritable coup d'arrêt en 1837, année de grave crise financière. L'économie a longtemps tourné à plein régime et, comme souvent, sera terrassée par de brusques accès de fièvre. Les esclaves sont arrivés en nombre, les prix des matières premières flambent. Ceux de l'immobilier aussi, qui font grimper l'inflation. En parallèle, de nouvelles formes de crédit apparaissent, nourrissant l'euphorie et la spéculation. Jusqu'à la panique de 1837 et une récession qui dure six longues années. Heureusement, la Baring, qui a senti le vent tourner, s'est retirée du pays peu avant la catastrophe, ne cachant pas son malaise face à l'inflation galopante et à la conception singulière du président Andrew Jackson pour les droits de propriété. La banque anglaise est ainsi sortie de cet épisode sans dégâts. « Il y a un mystère à propos de la Baring que seul le temps pourra éclaircir[7] », s'interroge alors, interdit, un banquier concurrent du nom de James Morrison.

Depuis sa naissance, la banque a surmonté bien des bourrasques. Déjà en 1774, l'établissement avait perdu plusieurs dizaines de milliers de livres dans de désastreuses spéculations sur le soja. La passion de Francis Baring pour le marché de la cochenille s'est aussi soldée par de lourdes pertes. Mais l'établissement a su faire face. Bien des années plus tard, en 1890, la maison a une nouvelle fois failli sombrer du fait de sa présence en Argentine et en Uruguay, deux pays incapables de rembourser leurs dettes. Le boulet est passé tout près. Il a fallu l'intervention d'un consortium de banques, sous la houlette du gouverneur de la Banque d'Angleterre, pour sauver la banque de la famille royale. Responsables sur leurs biens propres, les Baring perdent tout : leur immense fortune, leurs propriétés foncières comme leur splendide collection de tableaux. Ils ne reprendront

possession de la banque qu'en 1896. Un siècle plus tard, c'est le coup fatal. La famille perd définitivement la partie par la faute d'un trader inconséquent. Triste épilogue pour l'établissement mythique fondé par sir Francis Baring.

IX

John Pierpont Morgan

L'âge doré de la banque (1837-1913)

> « Les hommes épris de puissance ne sont pas seulement dominés, comme on le croit souvent, par un appétit de richesses et d'honneurs ; ils sont avant tout poussés par un goût abstrait de faire les événements, d'empêcher qu'ils se produisent sans eux, d'agir sur l'univers, et d'avoir raison. La fortune, les distinctions ne sont rien que des signes ou des outils de leur importance. »
>
> Maurice Druon, *La Reine étranglée*.

Dans la bibliothèque, ils sont tous là, enfermés à double tour. Et ils ne ressortiront pas tant qu'ils ne trouveront pas un remède à la crise qui déferle sur Wall Street. C'est John Pierpont Morgan qui a confiné les grands financiers du pays dans son hôtel particulier du 219 Madison Avenue, à Manhattan. Nous sommes en 1907 et la banqueroute de plusieurs « trusts », ces sociétés d'investissement qui fleurissent depuis la fin du XIX^e^ siècle, est en train de mettre l'économie américaine à feu et à sang. La Bourse s'effondre, les

banques sont au bord du gouffre, les épargnants se ruent aux guichets pour retirer leur argent. La ville de New York elle-même est menacée d'asphyxie financière. Le suicide de quelques patrons ruinés ajoute encore à l'ambiance mortifère. Le président Theodore Roosevelt doit arrêter l'hémorragie. Et il le sait, un seul homme en est capable : le banquier Morgan.

« JP » a alors soixante-dix ans, et de moins en moins l'esprit aux affaires. En ce mois d'octobre, il assiste à une convention de l'Église épiscopale en Virginie. Appelé par les autorités, il prend le premier train pour New York et convoque donc les banquiers. Au cours de la nuit, il a pris le temps d'évaluer la situation et a pu mesurer l'ampleur du problème. Son verdict est sans appel : il faut monter un fonds de secours de 25 millions de dollars pour rétablir la confiance. Les banquiers renâclent, veulent négocier des garanties… Alors, Morgan les réunit dans sa magnifique bibliothèque privée, où il a entreposé sa collection unique de vieux livres. Le colosse leur annonce théâtralement que les portes resteront fermées tant qu'un accord ne sera pas trouvé. Lui garde les clés dans sa poche et se retire dans la pièce voisine. On lui apporte une petite table pliante sur laquelle il enchaîne les parties de solitaire. Et il attend. Au petit matin, John Pierpont Morgan leur tend une feuille sur laquelle est inscrite la somme qu'ils vont s'engager à verser, assortissant son geste du doigt de ce simple commentaire : « Voici l'endroit, voici le stylo[1]. »

Les banquiers ont cédé, l'opération de sauvetage de Wall Street a marché et le krach a été évité de justesse. Lorsque les courtiers du New York Stock Exchange apprennent la nouvelle, ils s'assemblent dans le hall et acclament Morgan en saluant « le sauveur de la nation ». Il faut dire que le vieil homme n'a pas ménagé sa peine. Il a passé son temps à convaincre la presse que la crise était gérable. Il a négocié directement avec le maire, le gouverneur et l'État. Il a même

demandé aux hommes d'Église de rassurer les épargnants dans leurs sermons ! L'épisode n'est pas sans rappeler la « crise des *subprimes* » qui frappera la planète finance un siècle plus tard. On y retrouve les mêmes ingrédients : des innovations financières mal contrôlées, l'assèchement du crédit qui tourne à la paralysie complète du marché, les mouvements de panique qui aggravent la situation, les files de personnes qui veulent retirer leurs avoirs de la banque, un phénomène connu sous le nom de *bank run*… Mais en 1907, il n'existait pas de banque centrale ni d'autorité financière pour reprendre la main. Par son envergure et sa réputation, John Pierpont Morgan était le seul à pouvoir jouer ce rôle de prêteur en dernier ressort. Les États-Unis en tireront les leçons en créant la Réserve fédérale quelques années plus tard.

Napoléon à Wall Street

Fabuleuse épopée que celle de John Pierpont Morgan, la première grande star mondiale de la finance, qui aura marqué l'Amérique comme peu d'autres. On l'a surnommé le saint patron du capitalisme, le roi des banquiers ou le Napoléon de Wall Street… Son goût du risque le poussait à prendre des paris que personne d'autre n'était prêt à relever : il a volé au secours de la France en faillite après la défaite de 1870, il a sauvé le système de l'étalon-or en 1895. Il a surtout façonné comme personne « America Inc. », mettant sur pied de gigantesques entreprises dans les chemins de fer, le téléphone, l'acier ou l'électricité. Ses contemporains se méfiaient de lui autant qu'ils admiraient sa stature, son ascendant et son talent à faire surgir les millions dans les crises. Il a inscrit le capitalisme dans les gènes du peuple américain et participé au formidable décollage économique

des États-Unis, alors en plein « âge doré », le *gilded age*, selon l'expression inventée par Mark Twain.

C'est à Hartford, dans le Connecticut, que John Pierpont Morgan voit le jour le 17 avril 1837, au sein d'une famille plutôt cossue. Son père Junius a traversé l'océan pour s'installer à Londres, où il officie comme banquier auprès d'un autre Américain, George Peabody. Morgan père se consacre au placement d'obligations américaines auprès des investisseurs européens. Et, souhaitant faire de son fils son correspondant à New York, il le prépare très tôt à ce métier. Pierpont ne va pas tarder à montrer l'étendue de ses ambitions. À seize ans à peine, le jeune lycéen présente devant ses professeurs un essai consacré à son idole… Napoléon, cet homme qui s'est « fait lui-même », dit-il, ce génie qui avait une « volonté de fer qu'aucun obstacle ne pouvait abattre, même lors de ses défaites »[2]. Les études se poursuivent en Europe, à Vevey et Göttingen, où il apprend le français et l'allemand. Tout au long de sa vie, il cultivera ces liens transatlantiques en effectuant de nombreux et longs voyages en Europe. On le verra ainsi séjourner chaque année sur la Côte d'Azur ou prendre les eaux à Aix-les-Bains, qui a gardé un boulevard Pierpont-Morgan.

Pour ses vingt ans, Junius trouve à son fils un premier travail à Wall Street, chez Duncan Sherman & Co. Un stage non rémunéré, au cours duquel le jeune JP démontre son incroyable précocité pour les affaires. Nous sommes en 1857 et une crise majeure secoue – encore – les États-Unis. Mais JP se sent à l'aise et sait se rendre utile en collectant une foule d'informations et de potins dont il saura tirer parti. Un jour, Pierpont apprend ainsi qu'un bateau vient d'arriver au port de La Nouvelle-Orléans chargé de café brésilien, sans avoir trouvé aucun acheteur pour sa cargaison. Flairant la bonne affaire, il n'hésite pas à risquer la totalité du capital de Duncan Sherman, sans

en référer à quiconque, afin de l'acheter et de la revendre ! L'opération se traduit par un profit très rapide, mais lui vaudra quelques remontrances… « Mais qu'est-ce que je vais bien pouvoir faire de lui », s'interroge alors Morgan père, qui le destinait aux plus hautes fonctions. Junius n'a cessé de lui inculquer des préceptes de prudence, Pierpont ne semble vivre que pour les coups d'éclat…

Après une année sabbatique, le jeune homme décide finalement de s'installer à son compte. Il crée en partenariat avec son cousin la JP Morgan & Company, une firme spécialisée dans le courtage sur les obligations d'État et les devises. Le banquier apparaît déjà très sûr de lui, du haut de son mètre quatre-vingts. Comme son père, il s'habille avec élégance, gilet de velours noir sous la veste, chapeau haut de forme qui le grandit encore. Une épaisse moustache en forme de guidon de vélo accentue les traits sévères de son visage. Le cigare toujours aux lèvres, il construit son image de baron de la finance. À l'époque, le système bancaire américain est composé pour l'essentiel de banques locales qui relèvent de chaque État. Pour marquer sa différence, JP va installer sa banque à l'angle de Broadway et de Wall Street, face à la Bourse de New York. Un bâtiment si modeste qu'on le surnomme le « coin », mais qui deviendra bientôt l'épicentre de la finance mondiale.

La « morganisation » de l'économie

La guerre de Sécession éclate en 1861, et va faciliter le décollage de la « firme ». Elle aurait pu aggraver le désordre économique, elle coïncide en fait avec la naissance de banques nationales fortes et indépendantes des autorités, qui accompagnent l'arrivée des grands hommes d'affaires américains, les Carnegie, Rockefeller, Vanderbilt,

Gould, Harriman ou Frick. Le financement de la guerre, puis de la dette de guerre, assure à la maison Morgan une véritable rente de situation. Les premiers souffles de la croissance américaine stimulent les émissions de titres publics et privés à placer en Europe. John Pierpont participe ainsi à l'essor du marché new-yorkais, organisant des syndicats d'émission et de garanties sur titre, mobilisant les grands investisseurs pour mener à bien ses opérations. Le banquier sait nouer des relations de confiance avec ses clients, à une époque où on prête beaucoup plus sur la bonne mine et la réputation qu'en épluchant les comptes. « Pense moult, parle peu, n'écris rien », dit un dicton provençal qu'il a reproduit en lettres bleues sur une plaque en émail posée sur la porte de son bureau. Beaucoup d'affaires se concluent à l'oral, « entre amis », à l'issue d'une partie de golf, au cours des longs voyages en paquebot entre New York et Londres ou durant les bals organisés à Madison Avenue. Pierpont profite aussi des relations nouées grâce à son père Junius, très bien introduit à Londres, avec lequel il échange régulièrement.

Fort de ses premiers succès, JP Morgan s'enhardit sur un créneau dangereux : le financement des chemins de fer. Mais le banquier ne se contente pas d'investir, il veut réorganiser toute la filière, où règne alors une certaine anarchie. En une vingtaine d'années, les investissements dans le rail ont bondi et la taille du réseau a quintuplé pour atteindre 267 000 kilomètres. Mais les voies sont souvent construites en parallèle les unes des autres par des groupes concurrents. Les compagnies corrompent les élus pour obtenir les concessions d'hectares. Des guerres tarifaires meurtrières les empêchent de prospérer. JP, lui, avance ses pions avec prudence et méthode. Il étudie, choisit et ne finance qu'à coup sûr. Il œuvre surtout pour restructurer le secteur, n'ayant de cesse de regrouper les

sociétés pour constituer un ensemble beaucoup plus fort. La « morganisation » de l'économie est en marche.

Voilà comment procède la maison Morgan : accumuler le capital, organiser des monopoles, mettre fin à une concurrence forcenée, imposer des consolidations à marche forcée… Nombre d'industries vont ainsi se retrouver sous la coupe de « trusts », de gigantesques holdings avant l'heure. C'est l'instrument qui permet à JP et ses alliés d'exercer leur pouvoir sur tout le capitalisme américain. Les chemins de fer ne sont pas les seuls concernés. Dans le pétrole, la Standard Oil de John D. Rockefeller se constitue en trust en réunissant des dizaines de compagnies. Des secteurs aussi divers que le sucre, le whisky, le cuivre, les huiles de coton ou de lin sont à leur tour mis au pas. Ces manœuvres valent à JP quelques passes d'armes avec d'autres magnats. Elles irritent surtout les autorités américaines, agacées de croiser à chaque instant sur leur chemin ces empires qui dominent la vie économique de la nation. En 1890, le Congrès voit rouge et décide de voter – quasiment à l'unanimité – le *Sherman Act*, une loi qui interdit toute combinaison en forme de trust. « Si nous ne nous soumettons pas à la loi d'un empereur, nous ne devrions pas nous soumettre à la loi d'un autocrate du commerce avec pouvoir d'empêcher la concurrence et de fixer le prix des produits[3] », tonne le sénateur Sherman.

Derrière les beaux discours et les coups de butoir, les nouveaux maîtres du capital n'ont cependant pas grand-chose à craindre. Le texte de loi est pour le moins ambigu, et aucune commission ne surveille vraiment son application… Bien des monopoles que Washington s'ingénie à casser vont renaître de leurs cendres ou surgir sous d'autres formes. Et l'insatiable Morgan va continuer à jouer au Monopoly. Même le président Theodore Roosevelt, l'un de ses plus farouches adversaires, devra rendre les armes. JP donne ainsi les

moyens à Thomas Edison de fonder sa propre compagnie pour développer l'éclairage individuel, que l'inventeur du télégraphe vient de mettre au point. Sa maison de Manhattan fut même la première résidence privée de la ville éclairée par les lampes électriques d'Edison. Il obligera plus tard ce dernier à apporter ses centrales au nouveau géant General Electric. La maison Morgan parraine encore la concentration dans le matériel agricole avec International Harvester ou dans les télécommunications avec AT&T.

Mais le coup le plus mémorable est sans nul doute celui qu'il réalise aux dépens d'Andrew Carnegie, le roi de l'acier. Au cours d'une partie de golf au Saint Andrews Golf Club de Westchester, Pierpont lui propose de reprendre l'ensemble de ses intérêts afin de bâtir le plus grand sidérurgiste mondial. Carnegie prend un petit bout de papier sur lequel il fait part de ses exigences : 480 millions de dollars, une somme colossale pour l'époque, à payer rubis sur l'ongle. « J'accepte ce prix », grommelle JP, qui envoie ses avocats régler la suite des opérations. Quelques semaines plus tard, devisant au cours d'une croisière, les deux hommes reviennent sur l'épisode : « J'aurais dû vous demander 100 millions de plus », lâche Carnegie. Et Morgan de lui répondre : « Si vous l'aviez fait, je vous les aurais donnés. » L'affaire fut florissante pour la maison. L'US Steel sera la première compagnie à passer la barre du milliard de dollars de capitalisation boursière de Wall Street.

JP Morgan était connu pour prendre seul ses décisions, selon son instinct. Son flair, pourrait-on dire. Car il était l'un des nez les plus célèbres des États-Unis, au sens propre du terme : une maladie de peau avait déformé son appendice, qui apparaissait au fil du temps comme un énorme bulbe poussant au milieu de son visage. De plus en plus protubérant, de plus en plus boursouflé avec l'âge, les veines éclatées passant du rose au violet le plus foncé lorsqu'il se mettait en

colère… Obsédé par son apparence, Pierpont exigeait que les photographies soient retouchées pour montrer un nez plus « présentable ». Par sa stature et sa personnalité hors normes, il rencontrait pourtant un certain succès auprès des femmes. Sa première épouse, tuberculeuse, mourut dans ses bras pendant leur voyage de noces. Il en garda longtemps une profonde amertume. Soucieux de s'assurer une position sociale stable, il se remaria quelques années plus tard avec Frances Louisa Tracy, dite « Fanny », la fille d'un magistrat en vue à New York, qui allait lui donner deux enfants. Le couple vécut séparé dès le milieu des années 1870. Pierpont eut plusieurs maîtresses parmi lesquelles une belle jeune veuve, Edith Sybil Randolph, une femme mariée de la haute société new-yorkaise, Adelaide Douglas, et la fille d'un ambassadeur britannique, lady Victoria Sackville-West. Même s'il n'est pas certain que ces liaisons soient allées au-delà du simple « flirt »…

Haro sur les « barons-voleurs »

Au tournant des XIX^e^ et XX^e^ siècles, la place de New York est en train de rattraper la City de Londres. Et John Pierpont Morgan n'y est pas pour rien, à la fois chef d'orchestre qui dirige tout de sa baguette, parrain des affaires, vieux sage vers lequel on se tourne en cas de pépin. Présent dans dix-neuf clubs privés, tous réservés à des mâles blancs protestants, membres de dizaines de conseils d'administration, fréquentant tous les salons, il sait déceler les informations sensibles et les signaux faibles avant les autres. Son réseau va des investisseurs aux parlementaires en passant par les juges et les journalistes. JP fait et défait les carrières. Avec un antisémitisme certain lorsqu'il s'emploie à écarter les banquiers juifs, ses rivaux, des grandes

opérations de financement. Grâce à son immense puissance financière, il pouvait tout exiger. Lorsqu'il voyageait aux États-Unis, aucun autre train n'était autorisé à prendre la même voie que le sien afin d'éviter les retards. Pour régler ses affaires, le banquier donnait rendez-vous sur son immense yacht, le *Corsair*, repérable par sa coque en acier peinte en noir brillant. À un homme d'affaires qui lui demandait son prix, il aurait répondu : « Si vous êtes obligé de le demander, c'est que vous ne pouvez pas vous le permettre[4]… »

Adulé par le monde financier pour avoir sauvé le système à plusieurs reprises, il est aussi honni par le monde ouvrier à une époque où les inégalités sociales se creusent aux États-Unis. On fustige le chef de file des « barons voleurs », cette caste qui a mis la main sur les industries du pays. Les caricaturistes s'en donnent à cœur joie, qui le représentent un globe entre les mains, le dollar pour seul emblème. En 1913, le Congrès lance une nouvelle attaque en chargeant une commission d'enquêter sur le pouvoir des « monopoles de l'argent ». Elle éreinte Morgan et la poignée de puissants qui se partagent l'essentiel des sièges d'administrateurs de Wall Street. Lassé par les campagnes menées contre lui, fatigué par les reporters qui répertorient le moindre de ses déplacements et qu'il doit parfois chasser avec sa canne au pommeau d'argent, Pierpont apparaît de plus en plus morose dans les dernières années de sa vie, taciturne et irritable, fâché qu'on ne le considère pas comme un bienfaiteur de l'économie américaine, œuvrant à la prospérité de son pays.

Le millionnaire se met à brûler toutes les lettres échangées avec son père, faisant ainsi partir en fumée ce qui devait être la plus belle chronique financière du XIX^e^ siècle. Il passe de plus en plus de temps en Europe. Et quand il revient à New York, c'est pour mieux se retirer dans sa bibliothèque, tirant les épais rideaux comme pour s'effacer d'un monde qu'il ne comprend plus. La générosité n'avait que peu de

place dans les affaires de JP Morgan. Il se révéla cependant un grand mécène pour des œuvres religieuses et culturelles. L'argent permit aussi à ce passionné d'art et d'histoire d'acquérir des milliers de tableaux, d'antiquités, de sculptures, de meubles et de manuscrits. Des Vermeer, Rembrandt, Raphaël ou Dürer jouxtaient sur ses murs les Titien et les Rubens. Il possédait trois bibles de Gutenberg, une édition originale des *Fables* de La Fontaine, la montre de Napoléon, des carnets de Léonard de Vinci, des notes autographes de madame de Pompadour, des bijoux ayant appartenu aux Médicis… Un fabuleux trésor estimé à quelque 50 millions de dollars à sa mort.

En mars 1913, à l'âge de soixante-quinze ans, John Pierpont Morgan s'éteint à Rome dans son sommeil. Tous les puissants de la planète expriment leur émotion. Des dizaines de milliers de personnes assistent à ses funérailles. Le New York Stock Exchange suspend son activité quelques heures, les courtiers tenant leur chapeau à la main. « Des hommes de sa trempe n'auront jamais de successeurs, écrit le *Wall Street Journal*. On ne connaît pas d'héritiers à Napoléon ou à Bismark[5]… »

X

André Meyer

Picasso chez Lazard (1898-1979)

« Un industriel place son argent, un banquier déplace le sien. »
Auguste Detœuf,
Propos de O. L. Barenton, confiseur.

Il n'est plus temps de tergiverser. Les troupes allemandes sont aux portes de Paris. Et André Meyer ne se fait aucune illusion. Le banquier juif qui travaille chez Lazard n'a aucune chance de s'en tirer : il a été membre d'une association fondée par le baron de Rothschild pour venir en aide aux hommes d'affaires juifs-allemands qui fuyaient le régime nazi. Pis, il apparaît sur une liste de Français à emprisonner établie par la Gestapo. L'exil est la seule échappatoire. Une dernière fois, il ferme donc la porte de son bel appartement du cours Albert-I^{er}, fait venir son chauffeur et lui demande de prendre la direction de Bordeaux, où sa femme Bella et ses enfants sont déjà installés depuis quelques mois. De là, cap sur la frontière espagnole, puis le Portugal. Les visas se font un peu attendre. Mais en

juillet 1940, alors que le drapeau à croix gammée flotte déjà sous la tour Eiffel, la famille embarque à bord d'un clipper, destination l'Amérique. Peu après son départ, André Meyer se voit officiellement dépouillé de sa nationalité française. Tous ses biens sont confisqués, sa Légion d'honneur lui est retirée.

Quand elle débarque à New York, la famille Meyer est à l'abri du besoin. Ayant anticipé les hostilités, le banquier a discrètement transféré une partie de sa fortune sur des comptes à l'étranger. Mais le choc n'en est pas moins rude. Tout ce qu'il a construit depuis des années, ses affaires, sa réputation, son réseau parisien ne lui sont plus d'aucune utilité. Et à New York, il est plongé dans un monde dont il ne maîtrise aucun code. Il est totalement inconnu à Wall Street, parle mal anglais. Les premiers jours, il a donc bien du mal à cacher son abattement, traînant souvent en pyjama dans la chambre de son hôtel. Il n'est pas sûr de pouvoir ainsi repartir de zéro… Jusqu'à ce qu'il prenne le taureau par les cornes et qu'il se mette au travail. À la force du poignet, André Meyer va imposer sa patte et devenir, en trois décennies, l'un des financiers les plus doués de sa génération. Celui que l'on surnomme le « Picasso de la banque » pour sa créativité et sa vista, « Zeus lançant la foudre » pour sa brutalité et son influence, va donner ses lettres de noblesse au métier de banquier d'affaires, imposant Lazard auprès des grandes entreprises et des gouvernements.

La « conspiration de Javel » contre André Citroën

Rien ne prédestinait pourtant André Meyer à l'étonnant destin qui sera le sien. L'homme, né en 1898 au sein d'une modeste famille

d'imprimeurs de Strasbourg qui s'est installée à Paris, est le parfait exemple de l'autodidacte. À l'âge de quinze ans, il récite par cœur, dit-on, les cotations à la Bourse de Paris. Mais les études ne sont pas son fort. Il quitte tôt l'école et commence à travailler comme « coulissier » au palais Brongniart. Autrement dit, il traite quelques valeurs en marge de la très officielle Compagnie des agents de change. Son mariage avec Bella Lehman, la plus jeune des cinq sœurs Lehman, héritières d'un riche banquier parisien, lui donne accès aux cercles de la haute bourgeoisie juive. Il est embauché peu après dans la maison Baur & Fils, où il devient spécialiste du marché des changes. C'est là que David Weill (il se fera appeler David David-Weill un peu plus tard) le repère. Nous sommes en 1926. Lazard est en train de manœuvrer pour sauver le franc. Et son patron remarque la grande habileté de ce cambiste qui réalise des arbitrages entre les différences de cours à Paris et à Londres. Il embauche Meyer et lui donne presque aussitôt, alors qu'il n'a pas trente ans, le titre d'associé de la banque.

Le jeune homme ne manque pas d'ambition. Il veut engager la maison dans de nouveaux métiers, à commencer par le financement de l'industrie, et obtient de suivre le dossier Citroën. Le fondateur du constructeur automobile, André Citroën, a alors de nombreux projets d'expansion. De retour des États-Unis, où il a visité les usines Ford, il veut absolument moderniser ses ateliers pour appliquer les mêmes méthodes de travail. Le groupe use de toutes sortes de financements pour accélérer ses investissements et édifier son empire. Il augmente son capital par deux fois en 1927 et 1928 pour le porter de 50 à 400 millions de francs, grâce à l'aide de Lazard. C'est Meyer qui pilote l'opération. Le banquier a flairé le bon coup et proposé de s'inviter autour de table de la firme au chevron. Une fois dans la place, il découvre cependant un groupe assez mal géré dont les

finances, qui plus est, sont en mauvais état. La tension est forte entre les deux André. L'industriel ne veut pas partager le pouvoir et décide de congédier ses financiers. Le P.-D.G. de Citroën ne le sait pas encore, mais il vient de signer son arrêt de mort.

Quand la Grande Dépression s'abat sur la France, le groupe automobile traverse une nouvelle crise. Il a continué d'investir malgré les signaux inquiétants, persuadé du succès de son nouveau modèle, la Traction avant. Mais les problèmes de trésorerie affluent. La chute du marché automobile lui porte un coup fatal : bientôt, le groupe n'arrive plus à honorer ses échéances. Michelin prend le contrôle de Citroën et, pour le renflouer, demande à Lazard et à la Banque de Paris et des Pays-Bas (future Paribas) de prêter leur concours financier. Les deux banques acceptent, à une condition : qu'André Citroën quitte le groupe. La Traction avant connaîtra un grand succès, mais son père fondateur ne le verra jamais. Il est mort quelques mois après son éviction du groupe. Cette « conspiration de Javel » marque l'ascension d'André Meyer au sein de Lazard. L'associé vedette a subtilement manœuvré pour récupérer la pépite du groupe, la Sovac, une affaire très rentable de vente d'automobiles à crédit qui fera les beaux jours de la banque pendant des années. Et il a joué un rôle essentiel dans l'éviction du P.-D.G. Aux côtés de David David-Weill et de son fils, Pierre David-Weill, appelé à lui succéder, André Meyer est désormais un homme clé de la maison Lazard.

Une firme d'élite, conçue par l'élite et pour l'élite

La guerre bouleverse tous ses projets et le conduit à New York. Le banquier suit au fond le même parcours que les fondateurs de Lazard,

trois jeunes frères, des Juifs de Lorraine qui ont quitté la France sous la monarchie de Juillet pour faire fortune aux États-Unis. Alexandre, Élie et Simon Lazard se sont d'abord installés comme commerçants à La Nouvelle-Orléans, avant de se fixer à San Francisco, en pleine ruée vers l'or, puis à New York sous l'impulsion de leur cousin Alexandre Weill, l'artisan de la mue du groupe vers les métiers bancaires. Comme les trois Lorrains, André Meyer a tout à rebâtir. Car en 1940, Lazard est encore peu connue outre-Atlantique. Elle fait de la banque à l'ancienne, initie peu de transactions et n'aime pas prendre de risques. Meyer veut changer cela. Il lui faut d'abord prendre les rênes de Lazard New York et évincer son dirigeant, le respecté Frank Altschul, aux commandes depuis trente-cinq ans. Ce qu'il parvient à faire en 1943 à force de complots et d'intrigues. Meyer n'aime pas qu'on se mette en travers de son chemin ! La fin de la guerre et le décollage de la puissance américaine vont ensuite l'aider dans sa conquête.

Le *self-made-man* déploie une formidable énergie pour se faire un nom à Wall Street. Ses journées commencent à quatre ou cinq heures du matin pour se tenir au courant des actualités européennes. Avec ses collaborateurs, il est d'une exigence absolue. Parfois même d'une extrême brutalité. Le patron leur demande d'être disponibles à chaque heure du jour et de la nuit, même pendant leurs vacances, passe son temps à les jauger dans le moindre détail et ne supporte pas que l'on ne suive pas sa cadence. Il est dominateur et vindicatif, sadique parfois avec ses employés qu'il sermonne au cours de longues réunions. Certains ne s'en remettront jamais. « C'était un analyste impitoyable du caractère humain. Il critiquait sans pitié un mauvais travail. Il a détruit beaucoup de gens. Je lui dois beaucoup de cicatrices », confessait Felix Rohatyn, l'un de ses fidèles lieutenants. Et quand André Meyer quitte le bureau vers dix-neuf heures, c'est pour

mieux entamer sa deuxième journée. Ses soirs et week-ends, il les passe dans des soirées mondaines fréquentées par les grands noms de l'industrie, de la finance et la politique, les Rockefeller, Kennedy, Agnelli ou Sarnoff. Il lui faut absolument accumuler les informations et les contacts, entendre les dernières rumeurs qui pourront servir lors d'une prochaine affaire.

Meyer n'est pas seulement une boule d'énergie et de travail. L'autre ingrédient qui fait son succès, c'est sa faculté à saisir en quelques instants l'essentiel d'un dossier, à en décrypter les mécanismes et à agir en conséquence. Le « Frenchie » aime à se présenter comme un ingénieur financier. Il a une obsession : faire de Lazard le temple des fusions-acquisitions, ou M&A pour *merger & acquisitions*. L'activité est encore embryonnaire à l'époque. Quand une entreprise veut obtenir un prêt, restructurer une dette ou s'introduire en Bourse, toutes les grandes banques sont à ses pieds. Mais elle est moins entourée pour tout ce qui touche à sa stratégie, qui reste souvent du ressort du P.-D.G. et de son conseil d'administration. André Meyer veut investir ce créneau, à la manière d'un John Pierpont Morgan. Être à l'initiative des opérations, négocier au plus haut niveau, imposer ses vues aux dirigeants… Lazard refuse d'être une banque ordinaire. Elle se présente comme le « Dior de la finance », proposant un service haute couture, pas du prêt-à-porter. C'est une firme d'élite, conçue par l'élite et pour l'élite. Le M&A, dit André Meyer, est le seul métier au monde qui ne demande « qu'un bloc et un crayon ». Le banquier n'aime pas écrire des lettres ou des contrats. Il préfère conclure les deals en face-à-face et cultive un côté byzantin. « Le secret de la maison, c'est le secret », professait-il. Jamais il ne laissait de notes derrière lui, de peur qu'on révèle ses petites recettes. Il avoua aussi « une terrible allergie à toute

forme d'article » écrit sur lui et refusa de célébrer le centenaire de la banque en 1948, trop occupé à conclure ses premières affaires.

Un Parisien en Amérique

Son premier grand coup est l'acquisition d'un gigantesque terrain au Texas, Matador Ranch, plus de 300 000 hectares et 47 000 têtes de bétail, mal gérés par une société écossaise. Il rachète la société, revend les ranchs en découpant les terrains et triple sa mise en quelques années… « L'art de l'investissement bancaire consiste à prendre un bouton pour en faire un costume », disait le banquier. Et des costumes, Meyer va en fabriquer beaucoup. Il réveille nombre de « belles endormies ». Met la main sur de petites pépites pour les transformer en lingots d'or. Lazard est ainsi la seule à oser parier sur le groupe Avis, qui va devenir l'un des plus grands loueurs de voitures. Elle mise très tôt sur une modeste chaîne d'hôtels, Holliday Inn, qui va connaître une ascension fulgurante. André Meyer réalise aussi tous les rêves de grandeur de Harold Geneen, le patron d'ITT. Entre 1960 et 1968, cette entreprise de télécommunications fait l'acquisition de 110 compagnies avec l'aide de Lazard, dont la moitié à l'étranger ! Rien qu'en 1969, 48 de plus étaient bouclées ! Son chiffre d'affaires a été multiplié par 5 dans l'intervalle et elle entra dans le top 10 des plus grosses entreprises américaines.

Dans les années 1950 et 1960, les États-Unis connaissent un formidable boom économique. America Inc se recompose à grande vitesse, de nouveaux champions émergent dans tous les domaines. André Meyer en est l'un des premiers artisans. Il est à l'origine de mouvements de restructuration industrielle, fait et défait les noyaux durs d'actionnaires, remodèle des secteurs économiques entiers,

réalise de formidables coups boursiers. Parfois en utilisant la manière forte, et toujours avec de juteuses commissions à la clé. Lazard sait à merveille se placer au croisement des réseaux politiques et économiques. Et André Meyer devient un conseiller incontournable pour qui veut se faire un nom. Toutes les personnalités qui comptent dans la politique ou la haute finance recherchent son avis. Il déjeune chaque semaine avec son amie Katharine Graham, la propriétaire du *Washington Post*. Il est reçu quand il le souhaite à la Maison-Blanche. Conseille John Fitzgerald Kennedy, devient le confident de Jackie après l'assassinat de son mari, se rapproche de Lyndon Johnson par la suite. En France aussi, on s'arrache ses conseils : Georges Pompidou, Maurice Couve de Murville ou Valéry Giscard d'Estaing viennent régulièrement le consulter.

Depuis son exil américain, André Meyer n'a jamais souhaité retourner dans son pays natal. Mais il a joué un rôle important dans la reconstruction de Lazard à Paris. Et il a entretenu des liens étroits avec les grandes figures européennes, notamment avec l'architecte de la Communauté économique européenne Jean Monnet ou avec le fondateur de l'empire Fiat, Gianni Agnelli. À New York, André Meyer était constamment sur la brèche. Il n'a jamais daigné chercher un appartement, prenant ses quartiers à l'hôtel Carlyle, dans l'Upper East Side. Car il voulait être capable de quitter sa chambre et rejoindre l'aéroport en quelques minutes si la situation l'imposait. Dans sa suite, il avait accroché quelques toiles de maître : un Manet, un Rembrandt, un Picasso, un Renoir, un Degas, un Van Gogh… Car s'il avouait peu d'intérêt pour la peinture, il était convaincu qu'un homme dans sa position, patron de banque à New York, se devait d'être un grand collectionneur !

« Une certaine idée de Lazard »

André Meyer a régné sans partage sur la firme, mais il savait s'entourer de personnalités talentueuses. Les plus fines gâchettes de la banque d'affaires ont appris le métier auprès de lui. Felix Rohatyn, un jeune émigré Autrichien qui avait fui l'Europe pour New York en 1940, comme lui, et qu'il avait pris sous son aile, sera l'un des plus fameux *deals-makers* américains. Il sauvera la ville de New York de la faillite et finira sa carrière comme ambassadeur des États-Unis à Paris. Jean Guyot jouera un rôle essentiel dans la création du nouveau franc comme dans la recomposition du paysage industriel en France. Antoine Bernheim, le « Talleyrand des affaires », fera les beaux jours de la maison Lazard à Paris en conseillant les grands capitaines de l'industrie française, Bernard Arnault ou Vincent Bolloré.

Tandis que les autres banques n'ont de cesse d'étendre leurs domaines d'intervention au courtage ou aux activités de marché, Lazard choisit volontairement de rester petite et indépendante. Cela ne l'a pas empêchée de participer aux moments clés de l'histoire économique, grâce à son ancrage des deux côtés de l'Atlantique. Longtemps, aucune acquisition d'envergure, aucune privatisation ne pouvait se faire sans « les messieurs de Lazard ». La transformation de BSN en Danone, c'est eux. L'OPA*1 sur Saint-Gobain qui ébranla le capitalisme français, eux aussi. La diversification des Agnelli vers l'assurance ou le tourisme, eux encore. La fusion de Peugeot et Citroën, toujours eux. Autant d'opérations qui ont forgé la légende de Lazard. L'étoile de la banque commence à pâlir au milieu des années 1970, alors que le patriarche vieillit et s'éloigne peu à peu des affaires. Les déboires d'ITT l'obligent à témoigner devant la justice et le Congrès et ternissent sa fin de règne, jusqu'à sa disparition en

1979, à l'âge de quatre-vingt-un ans. Le magazine *Fortune* salue alors « le plus important banquier du monde occidental[1] ». Le *New York Times* souligne à sa une que « beaucoup de conglomérats florissants doivent son existence au génie dont il fit preuve pour fusionner les sociétés[2] ». *Le Monde* le décrit comme « quelqu'un qui domina la scène financière internationale pendant ces trente dernières années[3] », rendant hommage à son incomparable flair.

Michel David-Weill, le fils de Pierre et héritier direct du cofondateur de la banque, n'avait cessé de grapiller des miettes de pouvoir à un André Meyer malade. Il prendra sa succession et travaillera sans relâche à unifier les maisons de New York, Paris et Londres. Il y parviendra enfin en 2000, avant que les rivalités entre associés ne l'écartent du pouvoir. Depuis, la compétition n'a cessé de s'intensifier dans le secteur. Lazard est de plus en plus mise en concurrence, par la maison refondée par David de Rothschild après la nationalisation de 1981 comme par les grandes banques d'investissement de Wall Street, les JP Morgan, Goldman Sachs ou Morgan Stanley. Mais Lazard reste, avec Rothschild, la banque d'affaires indépendante la plus influente au monde. André Meyer la verrait sans doute d'un bon œil aujourd'hui. C'est Felix Rohatyn qui le résume le mieux : « Il regardait la banque comme de Gaulle regardait la France. Il avait une certaine idée de Lazard[4]. »

---

*1. Offre publique d'achat.

TROISIÈME PARTIE

LES FRANCS-TIREURS

Henri Germain semblait tenté par l'existence oisive des rentiers avant de bâtir le Crédit lyonnais à partir d'une idée aussi simple que géniale : récolter les dépôts des petits épargnants pour financer l'industrie naissante. Au siècle suivant, Sidney Weinberg et Siegmund Warburg ont eux aussi connu des trajectoires singulières, partant de rien pour émerger à force d'abnégation comme les seigneurs de la finance à New York et à Londres. Le premier, gamin de Brooklyn désargenté, a fait son entrée chez Goldman Sachs comme concierge. Il se hissera jusqu'au poste le plus haut de la célèbre banque américaine, s'y maintiendra près de quarante ans et la transformera en « Government Sachs », avant de se faire lui-même surnommer « Monsieur Wall Street ». Le second, issu de la prestigieuse dynastie allemande des Warburg, préférait la littérature et la politique. Les circonstances historiques, l'exil anglais imposé par les nazis, ont changé son destin. Siegmund est devenu le banquier le plus en vue de la City, exerçant son influence sur toutes les grandes places financières européennes.

Ils ont cassé les codes, provoqué de franches ruptures et finalement participé à modeler la finance telle que nous la connaissons aujourd'hui. Place aux « francs-tireurs », ces personnalités qui n'ont pas hésité à battre en brèche les us et coutumes du secteur pour inventer de nouvelles manières de faire de la banque.

XI

Henri Germain

L'essor de la banque pour tous (1824-1905)

> « Le besoin grossier de l'ouvrier est une source bien plus grande de profit que le besoin raffiné du riche. »
>
> Karl Marx, *Manuscrits de 1844*.

En cette année 1863, les troupes de Napoléon III entrent à Mexico après la prise de Puebla. Ernest Renan publie sa *Vie de Jésus*, Édouard Manet fait scandale avec son *Déjeuner sur l'herbe* tandis que *Le Petit Journal* sort le premier numéro – à 1 sou – d'une longue série. Mais personne, ou presque, ne prête attention à l'initiative d'un petit homme d'affaires, un Lyonnais d'une quarantaine d'années, qui va pourtant transformer le secteur bancaire. Henri Germain fonde le Crédit lyonnais avec une idée aussi simple que géniale : il veut proposer à l'ensemble de la population, alors très peu bancarisée, toute une gamme de services peu chers pour gérer son argent. Et créer un réseau d'agences pour les recevoir et les conseiller. « Monsieur Tout-le-monde est plus riche que monsieur de

Rothschild[1] », affirme Henri Germain, persuadé que les ruisseaux des petits déposants finiront par faire de grandes rivières. Le résultat va dépasser ses espérances. Le Crédit lyonnais aura tellement de succès qu'en trente ans à peine, il deviendra la plus grosse banque au monde. Henri Germain évitera les chausse-trappes – il échappera en particulier au krach retentissant de l'Union générale. Ses intuitions et sa prudence légendaire, loin de l'image balzacienne du banquier qui brasse aventureusement des millions, vont marquer le système financier pour des générations.

Tout l'arsenal de la banque moderne

C'est pourtant presque par hasard qu'Henri Germain a débarqué dans le monde de la finance. Le Lyonnais est né dans une famille d'industriels en 1824. Son père est un ancien soyeux qui vit confortablement de ses rentes. Envoyé à Paris, où il suit des cours de droit, le jeune Germain entre dans les cercles saint-simoniens, qui rêvent d'une France plus prospère où s'épanouiraient la paix, la liberté et l'esprit d'entreprise. Il s'initie aux nouveaux moyens de financement de l'économie. Il multiplie les rencontres qui, plus tard, se révéleront précieuses. Après son mariage avec la fille d'un autre soyeux, très bien doté (l'apport de sa femme est six fois supérieur au sien), Henri Germain revient à Lyon où il acquiert une charge d'agent de change qui lui permet de s'initier aux techniques boursières et financières. Mais l'activité ne l'intéresse que modérément. Partageant son temps entre Paris et la campagne lyonnaise, notre homme semble tenté par l'existence oisive des rentiers, comme son père. C'est à cette époque qu'il entre au conseil d'administration de plusieurs sociétés, dont la Compagnie générale des eaux et les forges de Châtillon-

Commentry, et qu'il se familiarise avec l'industrie lourde. Il observe alors les difficultés des entreprises de sa région à grandir, faute de crédits et d'appuis suffisants. Et commence à prendre conscience des lacunes du système bancaire français.

En ce milieu du XIX^e^ siècle, l'environnement économique est en train de changer à grande vitesse. La révolution industrielle arrive à maturité, le chemin de fer accélère son développement et favorise les échanges. Napoléon III a tracé « le programme de la paix » et accepte, contre son gré, que le régime soit un peu moins autoritaire. C'est le temps de l'Empire « libéral », sur le plan politique comme sur le plan économique. Un traité de libre-échange est signé avec le Royaume-Uni. Les frontières s'ouvrent, la concurrence se renforce, l'économie française doit s'adapter pour tenir tête aux puissants industriels britanniques. Les milieux d'affaires doivent bouger. Mais le système financier, lui, apparaît encore bien poussiéreux. La banque ne s'intéresse qu'à deux catégories de clients : les grandes entreprises et les particuliers fortunés. D'un côté, la Banque de France accorde des prêts à court terme à l'industrie et au commerce. Mais il faut disposer d'une signature solide pour en bénéficier, ce qui ne court pas les rues. De l'autre, la haute banque, dont les Rothschild sont le prototype, se charge des gros patrimoines. Elle place les actions de sociétés et les emprunts d'État pour cette clientèle aisée. Les petits déposants ne bénéficient pas des mêmes faveurs. La bourgeoisie urbaine et rurale peut se tourner vers les caisses d'épargne, qui sont apparues sous la Restauration, parfois vers les notaires ou les courtiers locaux. C'est cependant surtout le « bas de laine » qui domine, comme le père Grandet du roman de Balzac stockant chez lui ses pièces d'or et d'argent.

Les Français commencent à s'enrichir. Mais cette épargne n'est guère mobilisée pour financer l'expansion économique. « L'argent

aujourd'hui déposé dans nos caisses était en grande partie enfoui dans les tiroirs, sans intérêt pour ceux qui le gardaient, sans utilité pour la société[2] », constate Henri Germain, qui veut y remédier. Au printemps 1863, l'empereur lui apporte un petit coup de pouce. Il fait enfin adopter la loi promise de longue date pour faciliter la création de Société anonyme à responsabilité limitée (SARL). Plus besoin de l'autorisation de l'État pour fonder une banque. Henri Germain s'engouffre dans la brèche. Avec le concours de quelques amis de jeunesse, il décide de créer le Crédit lyonnais. C'est une banque nouvelle, anonyme, par actions, dirigée par des « administrateurs ». Les actionnaires fondateurs sont des hommes d'affaires chevronnés, plutôt aisés, qui descendent pour la plupart de vieilles familles de négociants de banquiers ou d'industriels. Lyonnais d'abord, mais aussi parisiens, genevois, italiens… Un style très différent des anciennes « maisons de banque » à capitaux familiaux, qui s'intéressent alors surtout aux grandes affaires et aux « coups de Bourse ».

Au mois de juillet, la presse annonce les premières ouvertures de guichets. Le Crédit lyonnais, dit la brochure, peut « faire toutes les opérations d'une maison de banque en France et à l'étranger ». Il « délivre à chaque déposant, avec un carnet de compte-courant, un livre de chèques, au moyen desquels le client dispose des fonds déposés ». Cela paraît tout à fait banal aujourd'hui : presque tous les Français ont un, voire plusieurs comptes courants dans une banque. C'est pourtant une petite révolution pour l'époque. Car dès le départ, Germain fixe des règles qui rompent avec tout ce qui s'est pratiqué jusqu'à présent : il veut une banque pour tous, « quel que soit son état ou sa condition[3] ». Le seul impératif pour être client est d'effectuer un premier versement de 50 francs, soit dix à vingt jours de salaire pour un employé. À l'exception des droits de timbre, le compte fonctionne sans frais. Et il produit même des intérêts pour les

déposants. D'autres services sont proposés, comme les avances sur comptes courants, l'achat-vente de valeurs mobilières, des opérations de change… Tout l'arsenal de la banque moderne pour une bouchée de pain ! La trouvaille est géniale, le succès sera fulgurant. Très vite, le Crédit lyonnais va ratisser beaucoup plus large que les caisses d'épargne et les maisons de banques privées : il s'attache une clientèle d'artisans, de commerçants, de professions libérales, de négociants, de notables. Bref, toutes les catégories des petits capitalistes et des paysans aisés qui ont quelques économies.

Au Palais du commerce de Lyon, où s'est ouvert le premier guichet, le public afflue pour déposer ses économies ou solliciter des prêts. 140 clients dès le premier mois. 1 280 à la fin de l'année 1863. Plus de 10 000 après deux ans existence. Henri Germain est aussi l'un des premiers à lancer de grandes campagnes publicitaires, avec des propos simples et percutants. Dans ses « réclames », brochures et affiches publicitaires, la banque se targue de réaliser « une vaste démocratisation du crédit que les gigantesques créations parisiennes ont vainement promise à la France[4] ». Rien que cela. Henri Germain a compris le premier que le client était roi. Et que c'est lui qui détient la matière première (l'argent !) qui va faire vivre la banque. Il invente sans cesse de nouveaux services afin de capter une clientèle plus variée, recrutée dans toutes les classes de la société. L'ensemble du secteur bancaire va s'en trouver bouleversé. C'est à la même époque que naissent la Société générale, le Comptoir national d'escompte de Paris (ancêtre de la BNP), la Société marseillaise de crédit ou le Crédit industriel et commercial (CIC). Les banques de dépôts s'affirment, qui vont drainer l'épargne des particuliers et l'orienter vers l'économie. On les appelle des « banques à tout faire », voire des « grands bazars financiers ».

Des montagnes d'argent

Le succès aidant, le Crédit lyonnais se détache progressivement de la région qui l'a vu naître. La banque locale dépense de fortes sommes pour se transformer en grand établissement français, puis international. L'expansion passe d'abord par la conquête des grandes villes. De premières succursales sont ouvertes à Paris et Marseille. Les places commerciales sont ensuite visées, comme les villes de foires et de marchés. Puis le maillage du territoire suit le développement du chemin de fer. Grenoble, Aix-en-Provence, Montpellier, Nice… La banque crée des agences partout où le besoin s'en fait ressentir, avec des prolongements dans les colonies (Alger, Oran…) et à l'étranger (Londres, Constantinople, Le Caire, Alexandrie, Genève, Madrid, Saint-Pétersbourg…). En 1878, le Lyonnais peut déjà se targuer d'être la première banque française, quinze ans à peine après sa création. Le réseau compte 110 succursales et 80 000 clients, tandis que le nombre d'employés a été multiplié par dix, passant à 4 000 personnes. En 1914, à la veille de la guerre, il revendique 693 000 clients pour 16 000 employés !

Le succès est phénoménal. En quelques années, la banque manie des montagnes d'argent. Et Henri Germain va un peu se laisser griser… Le fondateur et président du Crédit lyonnais (il le restera jusqu'en 1905) se comporte un peu, à ses débuts, en banquier d'affaires, créant des entreprises, prenant des participations dans diverses sociétés industrielles, des entreprises de services ou d'immobilier, dans l'espoir de plus-values rapides. Une fois la guerre franco-allemande achevée, en 1871, il constitue ainsi un portefeuille qui rapporte au Lyonnais des profits substantiels. Mais la banque va faire quelques erreurs. Les mêmes que celles qui ont coûté la vie à d'illustres concurrents comme la maison Récamier en 1805, la grande

banque de Laffitte en 1848 ou le Crédit mobilier des frères Pereire en 1867. Deux investissements se révèlent particulièrement ruineux, ceux réalisés dans la Compagnie de gaz en Espagne, qui exploite une usine à Saragosse, et dans l'entreprise La Fuschine qui fabrique des colorants à Lyon. Ces mauvais placements mettent en péril l'équilibre de la banque.

Henri Germain en tire les conséquences. Il l'a bien compris, le banquier joue un jeu dangereux : il prête de l'argent qui ne lui appartient pas. Un équilibre judicieux doit donc être trouvé entre les ressources surabondantes qui viennent des dépôts et les emplois productifs qu'on peut en tirer. Il faut sélectionner ces emplois avec vigilance, s'assurer que l'entreprise dans laquelle on investit, l'emprunteur à qui l'on prête sont bien fiables et solvables. Pour ce faire, Germain décide d'organiser toute la banque autour d'un principe de prudence. Il met sur pied un service d'études financières, chargé de jauger la qualité de la signature des clients. Plus question de se fier à son seul « flair », c'est une approche plus « scientifique » des affaires qui doit s'imposer. Ce service scrute les comptes des entreprises afin de mesurer leur solvabilité. C'est l'ancêtre des études de marché, une sorte d'agence de notation avant l'heure qui lui permettra d'éviter quelques déconvenues. Et puis le président de la banque définit ce qui restera connu pendant des décennies dans le milieu bancaire comme la « doctrine Germain ». Une règle d'or qu'il tire d'un épisode resté fameux en 1882 : la banqueroute de l'Union générale.

La « doctrine » Germain

« Des humbles logis aux hôtels aristocratiques, de la loge des concierges au salon des duchesses, les têtes prenaient feu, l'engouement tournait à la foi héroïque et batailleuse. On énumérait les grandes choses déjà faites par l'Universelle, les premiers succès foudroyants, les dividendes inespérés, tels qu'aucune autre société n'en avait distribué à ses débuts… Pas un échec, un bonheur croissant qui changeait en or tout ce que la main touchait. Puis c'était l'avenir qui s'ouvrait devant les imaginations surchauffées. Là, le champ des bruits de Bourse et de salon était sans limites[5]. » Cette fièvre spéculative, cet engouement qui confine parfois à l'exaltation mystique, c'est Zola qui la décrit dans son roman *L'Argent*. L'histoire de « l'Universelle » est en fait inspirée de l'Union générale, une banque d'affaires qui connut un formidable boom grâce à son énergique fondateur, Eugène Bontoux, avant de sombrer dans l'une des plus retentissantes faillites financières. Bontoux a poussé l'Union générale trop vite, trop fort et trop haut. Quand l'économie française s'enfonce dans la Grande Dépression, à la fin du XIX^e^ siècle, le krach boursier est inévitable.

Henri Germain a senti venir la crise. Quelques mois plus tôt, il s'était déjà attaché à réduire les crédits et les immobilisations et à garder un petit matelas de liquidités pour faire face aux coups durs. Mais dans les premiers jours de 1882, le mouvement de panique est inarrêtable. Les épargnants se ruent aux guichets pour récupérer leurs économies. Les retraits d'argent prennent l'allure d'une véritable débâcle, ce que l'on appelle un « run bancaire ». Des banques qui avaient prêté trop d'argent aux spéculateurs subissent d'énormes pertes. Même le Lyonnais n'échappe pas à la bourrasque : son portefeuille de participations se déprécie massivement et il voit disparaître la moitié de ses dépôts en quelques semaines. La banque est obligée de prélever 40 millions de francs sur ses réserves pour y

faire face. Elle réussit à tenir le coup. Mais le boulet est passé très près. L'événement fait sur Henri Germain une impression profonde et durable. Il va renforcer encore sa prudence et ses règles de conduite.

Le banquier impose alors une règle simple : désormais, les dépôts à vue et les comptes courants doivent former une catégorie à part. La banque doit être capable de mobiliser sur-le-champ des liquidités pour faire face aux demandes de retraits. Et la durée de ses engagements doit donc correspondre à ses ressources. Autrement dit, une banque tournée vers les particuliers ne doit plus se lancer dans des activités de prêts de très long terme ou de prises participation qui immobilisent le capital. Elle doit se contenter d'engagements de court terme, généralement inférieurs à un an (prêts à courte échéance, placements au jour le jour chez d'autres banquiers ou à la Banque de France). Et ceux-ci doivent correspondre aux dépôts à vue, afin que les clients puissent aisément les récupérer en cas de crise de confiance. Les inventaires doivent être rigoureux. Une créance douteuse doit être identifiée et équilibrée par une somme mise en réserve ou en provision. La « doctrine Germain » est née.

À partir de 1882, le Crédit lyonnais s'abstient de toute prise de participation dans le secteur de l'industrie, contrairement à sa vocation initiale. Il limite désormais son soutien aux entreprises à l'escompte de leurs créances commerciales et au placement de leurs emprunts obligataires. Henri Germain abandonnera la direction de la banque pour se consacrer à la politique (il sera élu député à deux reprises), mais continuera jusqu'à sa mort en 1905 à en présider le conseil d'administration. Sans cesse, il s'attachera à éduquer les dirigeants et les collaborateurs du Lyonnais dans le souvenir du krach de l'Union générale, multipliant les appels à la prudence dans la crainte d'un nouveau run. Germain préconise même de séparer strictement les banques de détail des banques d'affaires pour

renforcer encore le système financier, éviter que les banquiers ne jouent impunément avec l'argent des déposants. La règle sera progressivement appliquée par l'ensemble de la profession en France jusque dans les années 1980. Les États-Unis s'en inspireront aussi en instituant le fameux *Glass-Steagall Act* de 1933, après la crise financière du siècle. Une loi qui assurera plus d'un demi-siècle de stabilité à Wall Street jusqu'à son démantèlement, en 1999… Depuis, beaucoup rêvent aujourd'hui d'imposer aux banques la fameuse règle d'or d'Henri Germain.

XII

Sidney Weinberg

Docteur Goldman et Mister Sachs (1891-1969)

> « C'était le quartier précieux, qu'on m'a expliqué plus tard, le quartier pour l'or : Manhattan. On n'y entre qu'à pied, comme à l'église. C'est le beau cœur en Banque du monde d'aujourd'hui. Il y en a pourtant qui crachent par terre en passant. Faut être osé. C'est un quartier qu'en est rempli d'or, un vrai miracle, et même qu'on peut l'entendre le miracle à travers les portes avec son bruit de dollars qu'on froisse, lui toujours trop léger le Dollar, un vrai Saint-Esprit, plus précieux que du sang. »
>
> Louis-Ferdinand Céline,
> *Voyage au bout de la nuit*.

« Est-ce bien Goldman Sachs qui a créé la Goldman Sachs Trading Corporation ?

– Oui, c'est bien elle.

– Et elle a vendu ses actions à des particuliers ?

– Une partie de ses actions. La firme a investi 10 % dans l'émission totale pour une somme de 10 millions de dollars.

– Et les autres 90 % ont donc été vendus à des particuliers ?
– Oui monsieur le sénateur.
– À quel prix ?
– À 104 dollars.
– Et quel est le prix de cette action aujourd'hui ?
– Environ 1,75 dollar[1]. »

Cette scène paraît bien familière. Goldman Sachs accusé d'avoir soufflé sur les braises de Wall Street, provoqué un séisme financier et floué les petits épargnants. Le patron de la banque convoqué au Capitole pour une audition publique, sermonné comme un petit garçon par des sénateurs américains excédés. On a effectivement vu cela très récemment, après la « crise des *subprimes* ». Ce dialogue, pourtant, a eu lieu beaucoup plus tôt. Des décennies plus tôt. Cela se passe quelques mois après le krach d'octobre 1929 aux États-Unis. Samuel Sachs est cloué au pilori par les parlementaires et tenu de battre sa coulpe. Il s'en tirera sans dommages. Mais le *Great Crash*, la plus violente crise boursière de l'histoire, va avoir des répercussions majeures sur la façon dont fonctionnent les banques ainsi que sur l'avenir de Goldman Sachs.

Passée au bord du précipice pour avoir spéculé avec l'argent de ses clients, la banque créée par deux émigrés allemands, Marcus Goldman et Samuel Sachs, va se réinventer sous la houlette d'un banquier au parcours exceptionnel. Sidney Weinberg avait rejoint la maison comme concierge. Il se voit céder à ce moment les rênes de la maison par les familles des fondateurs. Et ce petit homme – à peine 1 mètre 60 – va devenir un géant de la finance. « Monsieur Wall Street », comme on le surnommera plus tard, régnera quarante ans durant sur la prestigieuse banque américaine. C'est à lui que Goldman doit cette culture d'entreprise si forte. À lui qu'elle doit

d'être encore aujourd'hui la banque d'affaires la plus influente au monde.

L'homme qui nettoie le crachoir

Sidney Weinberg est né en 1891 dans une famille de modestes immigrants polonais installés à Brooklyn. Il est le troisième des onze enfants de Pincus Weinberg, un homme surtout connu pour vivre de contrebande d'alcool. Le jeune garçon s'entend mal avec sa belle-mère, la deuxième épouse de son père, qui le pousse à quitter l'école dès l'âge de quinze ans pour trouver un petit boulot et rapporter de l'argent à la maison. On le retrouve livreur de plumes pour un modiste, coursier pour différentes entreprises de la ville, vendeur de journaux au terminus du ferry Manhattan-Brooklyn, où une bagarre à coups de couteau lui laisse quelques cicatrices. Sidney vit de débrouilles et de menus services.

Quand la crise de 1907 éclate – John Pierpont Morgan n'a pas encore sauvé Wall Street –, le jeune garçon gagne quelques dollars en faisant la queue pour les gens désespérés de récupérer leur argent à la banque. À l'âge de seize ans, il décide de se rendre à Wall Street, là où sont les plus beaux buildings de la ville. Et rentre un jour au 43 Exchange Place, le plus grand immeuble de l'époque avec ses vingt-cinq étages, à deux pas de la Bourse de New York. Là, il se fraye un chemin, monte à chaque pallier, rentre dans les bureaux et demande à la volée : « Besoin d'un garçon, besoin d'un assistant ? » Au troisième étage, le concierge d'une société d'investissement accepte de le prendre comme assistant pour 3 dollars par semaine. Il est l'homme à tout faire, qui brosse les chaussures des associés, prend soin de leur chapeau de soie, celui qui nettoie le crachoir de l'entrée

aussi. La société d'investissement s'appelle Goldman Sachs. Il va y travailler plus de soixante ans et mettra quelques années plus tard le crachoir dans une vitrine en souvenir de ses premiers jours.

Comment quelqu'un qui a démarré si bas dans l'échelle peut-il monter si vite et si haut ? L'histoire de Weinberg est de celles que l'Amérique adore. Celle d'un modeste fils d'émigrés qui, à force de courage et d'intelligence, d'un peu de chance aussi, va accéder aux plus hautes fonctions et construire un empire, à l'instar d'un Carnegie ou d'un Rockefeller. Un jour, le concierge demande à Weinberg d'aller porter un drapeau jusqu'à la maison des fondateurs, en pleine ville. C'est Paul Sachs, le fils du fondateur, qui lui ouvre la porte. Une conversation plus tard, les deux hommes sont les meilleurs amis du monde. Weinberg se voit confier la gestion du service du courrier, qu'il réorganise complètement. Ses talents de manager sont évidents. La soif de revanche sociale du gamin pauvre de Brooklyn aussi. Sachs paye des cours du soir à son camarade au Brown's Business College et à la New York University pour compenser ses lacunes et lui apprendre les rudiments du métier de banquier. Il en fait un courtier en effets de commerce puis, en 1925, lui achète un siège à la Bourse de New York. Deux ans plus tard, Weinberg est déjà nommé associé de Goldman Sachs. L'ascension de Weinberg est spectaculaire. Le *Great Crash* va encore l'accélérer.

La banque a été fondée un demi-siècle plus tôt par Marcus Goldman, un émigré originaire d'Allemagne. Celui-ci a d'abord ouvert une petite boutique de fripes en Pennsylvanie avant de s'installer à New York avec femme et enfants. Marcus veut se faire brasseur d'argent. Alors que les crédits sont rares et chers, il commence par se tourner vers les membres de la communauté juive et vers les commerçants du quartier pour leur proposer de modestes transactions, souvent réalisées sur une planche de bois dans son

échoppe. Les affaires décollent vraiment lorsqu'il a l'idée de se lancer dans des activités de courtage de papiers commerciaux. Des hommes d'affaires du sud de Manhattan, grossistes juifs pour la plupart, lui cèdent à bas prix les reconnaissances de dette de leurs clients. Reconnaissances de dette que Marcus va lui-même aller revendre à des banques new-yorkaises en empochant une petite marge au passage. L'établissement devient ainsi un pionnier d'une activité fort lucrative, qu'on appellerait les billets de trésorerie aujourd'hui. Elle se nourrit de la formidable croissance de l'économie américaine, qui attire de plus en plus d'immigrés en cette fin du XIXe siècle.

La taille des opérations augmente vite. Dans les années 1880, Marcus Goldman associe son gendre Samuel Sachs – il a épousé sa fille Louise – pour gérer ses affaires. La firme prend son nom actuel : Goldman Sachs. Elle possède alors un capital de l'ordre de 100 000 dollars. Dix ans plus tard, celui-ci a déjà été multiplié par cinq. Des agences sont ouvertes dans les grandes villes américaines : Chicago, Boston, Philadelphie, Saint-Louis… Goldman Sachs devient aussi une banque d'envergure internationale en désignant des correspondants dans les principales capitales européennes. Elle ajoute à sa gamme de services des opérations plus complexes : activités de taux de change, de lettres de crédit, de fret. Et, forte de ces succès, la banque devient naturellement membre de la Bourse de New York en 1896. La firme participe aux premières introductions en Bourse, nombreuses à l'époque. Elle se distingue en valorisant les sociétés non pas sur la seule base de leurs actifs physiques, mais en évaluant tous les résultats attendus au cours des prochaines années, une approche qui permet de libérer des capitaux immenses.

La main dans le krach

La guerre de 1914-1918 marque un premier coup d'arrêt. Mais les affaires reprennent à la fin des hostilités, en même temps que les États-Unis commencent à imposer leur puissance. Les capitaux étrangers affluent. L'automobile devient une industrie de pointe, les premiers supermarchés apparaissent, l'aviation facilite les déplacements et les échanges. L'électricité, la radio, le cinéma enflamment les esprits. Goldman Sachs aide les entreprises industrielles à faire leurs premiers pas sur les marchés. Les commissions sont plutôt juteuses. D'autant que la Bourse est en plein essor. C'est le temps des *roaring twenties*, les années 1920 rugissantes, période dorée pour les banquiers. Car les Américains ne semblent avoir plus qu'une idée en tête : acheter des actions, s'enrichir rapidement grâce à la Bourse, qui ne cesse de progresser. Des spéculateurs sans vergogne tentent d'en profiter. Un certain Charles Ponzi va ainsi rester célèbre en vendant des produits financiers présentés comme miracle. Le miracle en question consiste à rémunérer les premiers investisseurs avec l'argent apporté par les suivants, et ainsi de suite… Il passera quatorze ans en prison.

Pour satisfaire cet appétit insatiable pour la Bourse, Wall Street voit se multiplier les sociétés d'investissement, ou « trusts » d'investissement. L'ancêtre de nos fonds communs de placement, la spéculation en plus. Car les promoteurs de ces trusts ont toute latitude pour investir. Y compris dans des sociétés zombies : on voit apparaître des entreprises créées pour dessaler l'eau de mer, construire des bateaux contre les pirates ou même pour inventer une roue à mouvement perpétuel ! Y compris dans d'autres trusts, afin de démultiplier l'effet de levier. Goldman Sachs joue elle-même avec le feu. Elle se décide assez tard à lancer sa société d'investissement,

mais en y mettant des moyens gigantesques : le fameux fonds, baptisé Goldman Sachs Trading Corporation, est créé en 1928 pour permettre aux particuliers d'investir en Bourse. Le succès est si énorme que, en quelques jours, la valeur du trust a déjà doublé. Avec le produit de la vente, elle ouvre un second trust, Shenandoah Corporation, puis un troisième, Blue Ridge Corporation. Le schéma a toutes les apparences d'une chaîne de Ponzi…

Les régulateurs semblent regarder ailleurs et autorisent même les achats d'actions à crédit… La spéculation bat son plein. Tant que l'indice Dow Jones monte, tout le monde y trouve son compte. Le célèbre économiste Irving Fisher place lui-même toutes ses économies à la Bourse de New York et affirme que « le prix des actions paraît avoir atteint un haut plateau permanent ». C'était en octobre 1929, quelques jours avant le krach ! Mais les masques tombent ce mois-là. Jeudi noir, mardi noir, vendredi noir… Le Dow Jones s'effondre et tout l'édifice s'écroule. Le prix des actions plonge, celui des fonds d'investissement aussi. Des milliers d'épargnants sont ruinés. Parmi eux, Eddie Cantor, l'un des humoristes les plus célèbres de l'époque : « Ils m'ont dit d'acheter les actions pour mes vieux jours… et ça a parfaitement marché. En six mois, je me suis senti comme un très vieil homme[2] ! » Goldman Sachs doit faire face à de nombreuses poursuites judiciaires intentées par des clients mécontents. La banque réussit à sauver sa peau, mais sa réputation en ressort complètement écornée. Le patron de l'époque, un certain Waddill Catchings, est remercié. Sidney Weinberg peut entrer en scène.

La Grande Dépression vient de s'abattre sur les États-Unis, et va bientôt déferler sur le monde. Pour tirer les leçons de la crise, le président Franklin Roosevelt, élu en 1932, fait voter le *Glass-Steagall Act*. L'idée est simple : il s'agit de séparer strictement les activités de banques de détail (pour les particuliers) et les activités de banque

d'affaires (pour les marchés). Histoire d'éviter que les banques n'utilisent les dépôts et l'épargne de leurs clients pour prendre des risques inconsidérés. Chaque établissement est tenu de choisir entre les deux activités. La Morgan, le plus gros établissement de l'époque, doit se couper en deux : d'un côté JP Morgan, tournée vers les particuliers et les petites entreprises, de l'autre Morgan Stanley qui va opérer sur les marchés. Pour Goldman Sachs, c'est plutôt une aubaine qui la préserve de la concurrence des gros collecteurs de dépôts. Elle va pouvoir se concentrer sur ce qu'elle sait le mieux faire : la banque d'affaires et la banque d'investissement.

« Governement Sachs » en action

Sidney Weinberg n'est pas un magicien de la finance. Pour remettre Goldman sur les rails, il commence par la renforcer sur le courtage d'effets de commerce en mettant la main sur la société Hathaway & Co. Le nouveau patron s'attache en même temps à reconstruire l'image de la banque, en soignant les grandes entreprises auprès desquelles elle veut jouer un rôle de conseiller et, ce qui est plus nouveau, en renouant le fil avec les pouvoirs publics. Weinberg apprécie Roosevelt et ne le cache pas. Il se rapproche donc de la Maison-Blanche et, avec la bénédiction du nouveau président, met sur pied la Business Advisory and Planning Council, un organisme professionnel qui présente des cadres à des responsables du gouvernement. Autrement dit, une passerelle bien utile entre secteurs privé et public, pour faire le lien entre l'industrie et l'État lors du New Deal. Pour la première fois, Goldman Sachs place ses pions dans le monde politique. Bien des années plus tard, elle ira jusqu'à envoyer

ses meilleurs éléments à la Maison-Blanche ou au gouvernement américain, au point qu'on la surnommera « Governement Sachs ».

Franklin Roosevelt admire les talents de négociateur de Weinberg – il songe même un temps à l'envoyer comme ambassadeur en Union soviétique. Le président démocrate apprécie surtout sa façon de penser « *out of the box* », alors que les relations ne sont pas toujours simples avec l'*establishment* américain. Le banquier n'est clairement pas du même monde que les patrons issus de Yale ou de Harvard. Mais sa connaissance intime des dossiers fait la différence, sa franchise et son humour font souvent mouche. « Sidney est le seul homme que je connaisse qui puisse me dire au beau milieu d'une réunion du conseil d'administration, comme il l'a fait une fois : "Je ne pense pas que vous soyez très intelligent", et me donner l'impression qu'on m'a fait un compliment[3] », racontait le patron de General Foods. Weinberg n'avait pas honte de ses origines modestes et savait même en jouer ou en tirer profit. « Tu devrais être plus clair, ne cessait-il de dire à ses interlocuteurs. Tu sais, je ne suis qu'un gamin stupide et sans éducation de Brooklyn[4]. » Tout au long de sa vie, le boss de Goldman a vécu dans une modeste maison de Scarsdale, dans la banlieue nord de New York, acquise dans les années 1920. Et il prenait le train chaque matin pour rejoindre les bureaux de Manhattan.

Après la Seconde Guerre mondiale, Sidney l'anticonformiste devient un conseiller très recherché. Il est proche de la plupart des grandes entreprises du moment, de General Electric à General Foods en passant par Coca-Cola, Ford, BF Goodrich ou National Dairy, le groupe agroalimentaire qui deviendra plus tard Kraft. Le patron de Goldman est admis dans de nombreux conseils d'administration : il occupera trente-cinq sièges à son apogée ! Cela lui valait des dizaines de réunions de comité ou de conseils chaque année, au cours

desquelles il s'employait, tant bien que mal, à casser l'ambiance *country club* qui régnait entre patrons WASP. Dans les années 1950, Weinberg réussit le coup de l'année : la Ford lui demande de l'aider à réaliser son introduction en Bourse. C'est l'un des plus importants appels publics à l'épargne de l'après-guerre. L'opération signe l'entrée de Goldman parmi les géants de la banque. Et se prolonge avec des émissions obligataires records. Le *New York Times* qualifie alors Sidney Weinberg d'« Alexandre le Grand de la finance » – il ne lui reste plus guère de territoires à conquérir ! Son téléphone ne cesse plus de sonner. On apprécie son entregent et sa fine connaissance des arcanes de Wall Street. Les grands industriels américains qui veulent se faire une place à la Bourse américaine se tournent désormais vers deux hommes : André Meyer de Lazard, et Sidney Weinberg de Goldman Sachs.

Goldman n'est certes pas la banque la plus innovante. Mais elle sait devenir experte dans des activités en plein essor : les achats de gros blocs d'actions, désormais prisés par les grands institutionnels (assureurs, fonds de pension, etc.), les arbitrages entre différents marchés, le trading de produits obligataires… Elle cultive aussi ses réseaux en restant proche des administrations et en embauchant les meilleurs étudiants des grandes écoles. Et Weinberg ne recule devant rien pour impressionner ses amis. L'écrivain E. J. Kahn raconte dans le *New Yorker* une anecdote qui aurait eu lieu dans une station de ski américaine, lors d'une conférence entre grands patrons. Un certain nombre d'entre eux se rendent compte que le banquier n'a jamais mis les pieds sur des skis. Ils parient vingt-cinq dollars qu'il ne pourra jamais descendre la pente la plus raide de la station. Weinberg ne se démonte pas. « J'ai trouvé un instructeur nommé Franz Something ou Fritz Something et j'ai eu une leçon de trente minutes, a-t-il expliqué à l'écrivain. Puis je suis monté au sommet de la montagne. Ça m'a

pris une demi-journée pour descendre, j'ai fini avec un seul ski, et pendant deux semaines, mon corps était noir de bleus, mais j'ai gagné le pari[5]. » La légende était peut-être enjolivée. Mais Weinberg n'était pas peu fier de raconter l'histoire pour prouver son courage, comme pour montrer à ses clients jusqu'où il était prêt à aller pour eux.

L'année de son centenaire, en 1969, Goldman Sachs est sur le toit de Wall Street. Elle est devenue la première banque d'affaires américaine, compte un millier d'employés, son département de « fusions-acquisitions » force l'admiration et attire les meilleurs diplômés. Sidney Weinberg, qui disparaît cette année-là à l'âge de soixante-dix-sept ans, a fait bien plus que restaurer l'image abîmée de la banque après le krach. Mais quarante plus tard, l'histoire va étrangement bégayer. Devenue un mastodonte financier que Weinberg n'aurait sans doute pas reconnu, Goldman Sachs est pointée du doigt dans le nouveau séisme qui secoue la planète finance. On l'accuse d'avoir vendu des produits toxiques indexés sur les crédits immobiliers aux États-Unis. Tout en sachant pertinemment que ces produits allaient s'effondrer… et tout en pariant pour son propre compte sur l'effondrement de ces produits. En avril 2010, les sénateurs convoquent Lloyd Blankflein, le patron de Goldman Sachs, pour une audition très médiatisée.

« Ça ne vous gêne pas d'avoir vendu de la merde ?

– La banque n'a pas maltraité ses clients. Nous nous sommes laissés griser par l'écume des marchés. Nous avons cédé à une autosatisfaction qui, après ces événements, ne se reproduira plus de mon vivant, concède Blankfein[6]. »

Comme aurait dit avec ironie le héros du *Guépard*, dans le roman de Giuseppe Tomasi di Lampedusa : « Il faut que tout change pour que rien ne change. »

XIII

Monseigneur Paul Marcinkus

Scandale au Vatican (1922-2006)

> « Pour la première fois dans l'histoire du monde, les puissances spirituelles ont été toutes ensemble refoulées non point par les puissances matérielles mais par une seule puissance matérielle qui est la puissance de l'argent. […] Pour la première fois dans l'histoire du monde, l'argent est maître sans limitation ni mesure. Pour la première fois dans l'histoire du monde, l'argent est seul en face de l'esprit. Pour la première fois dans l'histoire du monde, l'argent est seul devant Dieu. »
>
> Charles Péguy,
> *Note conjointe sur M. Descartes et la philosophie cartésienne*.

Il y a des cadavres en pagaille. Des malheureux retrouvés pendus, défenestrés ou coulés dans des blocs de béton. L'ombre de la mafia et d'une loge maçonnique qui a noyauté les grands corps de l'État. La République des réseaux parallèles avec ses magistrats corrompus et ses policiers véreux. Des industriels, des financiers, des avocats sans scrupule. Et un archevêque haut en couleur, aux méthodes pas très

catholiques… Bref, tous les ingrédients d'un bon polar sont là. C'est pourtant une histoire bien réelle, celle de la faillite de la banque Ambrosiano, qui a défrayé la chronique dans les années 1980. Un scandale retentissant, une histoire emblématique de l'Italie d'après-guerre, gangrenée par les affaires, les collusions d'intérêt et les *combinazioni* politiques. Un épisode qui a jeté une lumière crue sur les finances du Vatican, et sur les sombres pratiques de « la banque de Dieu ». Avec son parfum de soufre, comme dans tout bon polar. Elle a d'ailleurs largement inspiré le réalisateur Francis Ford Coppola pour le dernier épisode de la trilogie du *Parrain*…

Tout a commencé par la découverte d'un homme sous un pont de la Tamise. Le 18 juin 1982, au petit matin, Roberto Calvi gît pendu à un échafaudage sous le pont de Blackfriars, « les moines noirs », non loin de la City. Sa famille était sans nouvelle de lui depuis quelques jours, et le banquier italien était recherché par toutes les polices d'Europe. Dans les poches de son costume, un faux passeport, quelques milliers de dollars et, au grand étonnement des policiers, des morceaux de pierres et de briques cassées. Les enquêteurs pensent d'abord à un suicide. Mais une autre vérité s'impose rapidement : Roberto Calvi a été assassiné. Par qui ? Le mystère n'a jamais vraiment été élucidé, malgré des années d'enquêtes et de procès. Le banquier a trempé dans beaucoup trop de magouilles. Il s'est fait trop d'ennemis. Au sein de la mafia, dont il gérait les comptes. Du gouvernement italien, qui le surveillait de près. Mais aussi de la loge maçonnique Propagande Due, ou P2, dont il était un membre éminent. Sa mort arrangeait beaucoup de monde. La Pieuvre a fini par déployer ses tentacules pour le faire taire.

Qui a tué Roberto Calvi ?

Roberto Calvi dirigeait depuis quelques années la banque Ambrosiano. Une institution vénérable, fondée à la fin du XIXe siècle par une poignée de fidèles, qui avait pour ambition de servir des œuvres pieuses et des organismes religieux, et qui s'est transformée au fil du temps en banque commerciale traditionnelle. En ce début d'été 1982, la rumeur se répand comme une traînée de poudre à Milan : « Ambrosiano ne paie plus. » L'établissement est incapable d'honorer ses dettes. Les créanciers s'affolent, les déposants prennent peur. La mécanique de la banqueroute est enclenchée. Une fois tous les comptes démêlés, un gigantesque trou de 1 200 milliards de lires apparaît, l'équivalent de 1,4 milliard de dollars. C'est la plus grande faillite bancaire italienne de l'après-guerre. Et le début des ennuis pour le Vatican. Car en épluchant la comptabilité d'Ambrosiano, les auditeurs découvrent toute une série de montages opaques et de transferts financiers vers les paradis fiscaux qui ont profité à l'IOR, l'Institut pour les œuvres de religion, la banque du Saint-Siège. Pour éviter les ennuis avec la justice, le Vatican finira par verser 240 millions de dollars aux liquidateurs d'Ambrosiano.

Tous les regards se tournent alors vers un homme, l'archevêque américain Paul Marcinkus. C'est lui qui préside l'IOR. Lui qui a accepté de transférer des fonds occultes vers les petites îles des Caraïbes ou des pays d'Amérique du Sud. Lui qui a sans doute caché dans les coffres de l'IOR les secrets de l'assassinat de Roberto Calvi. Mais pourquoi diable monseigneur Marcinkus, qui n'avait absolument aucune compétence financière, a-t-il été nommé à la tête de l'institution ? Comment s'est-il embarqué dans cette ténébreuse affaire ? Pourquoi ce proche de Jean-Paul II a-t-il frayé avec autant de personnages douteux, membres de la mafia, de la loge P2 ou des services secrets ? Comment a-t-il fini par régner sur un empire de participations financières et immobilières ? Les voies du Seigneur

sont impénétrables. Le « banquier de Dieu » refusera toujours de se rendre aux convocations des magistrats italiens, malgré un mandat d'arrêt, se retranchant derrière les accords de Latran qui protègent le Vatican de toute ingérence dans ses affaires. « On ne gouverne pas l'Église avec des *Ave Maria* », se contentait-il d'affirmer… Il faut dire que Paul Casimir Marcinkus n'est pas un archevêque comme les autres. Pas vraiment un saint non plus.

L'Américain a une carrure impressionnante, du haut de ses presque deux mètres. Il est amateur de golf, de tennis et de baseball. On le voit souvent entouré de secrétaires avenantes, gros cigare à la bouche et verre de whisky à portée de main. La vie de Marcinkus est celle d'un primat excentrique, devenu un peu par hasard « gorille » du pape et banquier du Vatican. Il est né en 1922 dans une famille d'émigrés lituaniens à Cicero, dans la banlieue de Chicago. Ordonné prêtre à l'âge de vingt-cinq ans, il est nommé dans une paroisse de l'Illinois où il s'ennuie très vite. Direction Rome, où sa formation se poursuit à l'Université grégorienne puis à l'Académie pontificale. C'est là qu'il se lie d'amitié avec Mgr Giovanni Battista Montini, le futur Paul VI. Le destin frappe alors à sa porte. Lorsque ce dernier devient pape, Marcinkus se charge d'organiser ses voyages à l'étranger et de gérer sa protection rapprochée. Il se rend célèbre quand, en 1970, il dévie le couteau d'un forcené qui voulait tuer le souverain pontife aux Philippines. Un an plus tard, Paul VI en fait son banquier et lui confie la gestion des comptes de l'IOR. L'archevêque américain prend ses quartiers dans la tour Nicolas-V, un sinistre donjon du XV^e^ siècle en plein cœur de la cité papale, qui sert de siège à l'institution – il n'existe aucune enseigne. Il occupera la charge près de vingt ans.

L'IOR n'est pas une banque comme les autres. Elle a été instituée en 1942 par Pie XII dans des circonstances très particulières. À cette époque, le pape a une obsession : il craint de voir débarquer « les

cosaques bolcheviques » place Saint-Pierre. Pie XII s'attelle donc à donner à l'Église un établissement financier doté d'un réseau international, pour échapper aux griffes des communistes en Italie. Au cas où. Depuis ses origines, l'IOR n'a jamais fait partie des institutions les plus transparentes de la finance mondiale, tant s'en faut. Le secret est sa marque de fabrique, ses comptes sont encore mieux protégés que dans une banque suisse. Être client de l'IOR n'est pas donné à tout le monde. Seules les congrégations ou les communautés religieuses, les ecclésiastiques ainsi que les employés laïcs du Vatican et des ambassades près le Saint-Siège peuvent y déposer de l'argent. Officiellement. Car cette banque *sui generis* brasse énormément de liquide. Et de l'argent peu fréquentable vient facilement se mélanger aux dons des fidèles… À l'IOR, les dépôts ne laissent pas de traces. Les capitaux peuvent voyager discrètement dans les quatre coins du monde. Mafieux, politiques et affairistes italiens ne se sont pas privés d'en profiter pour réaliser leurs malversations ou recycler de l'argent sale. D'autant plus facilement que l'institution bénéficie des avantages offerts par les accords du Latran et n'est donc soumise à aucun contrôle judiciaire ou financier…

L'IOR, plaque tournante de tous les trafics

Lorsqu'il arrive à la tête de l'institution, monseigneur Marcinkus prend son rôle très au sérieux. Travailleur et énergique, il entend bien protéger les actifs du Vatican en ces temps politiques troublés. Mais aussi doter le Saint-Siège de moyens puissants, à la hauteur des ambitions diplomatiques portées successivement par Paul VI puis par

Jean-Paul II. On va ainsi retrouver la trace de l'IOR dans le financement de groupes antimarxistes en Amérique du Sud. Ou, un peu plus tard, en soutien du syndicat Solidarnosc afin de l'aider à éloigner les communistes en Pologne. L'archevêque, on l'a dit, n'est pas expert en matière de finances. Il va pourtant transformer l'IOR en une petite banque d'investissement, capable de prendre des participations financières et immobilières sur toute la planète. Est-ce par naïveté ? Par désinvolture ? Ou par fascination du monde des affaires ? Toujours est-il qu'il s'acoquine avec des personnalités peu recommandables pour faire fructifier l'argent du Vatican.

Le premier d'entre eux est un Sicilien du nom de Michele Sindona. Un affairiste qui partage son temps entre l'Italie et les États-Unis, et qui se révèle aussi à son aise dans la cité papale que sur la place de New York. Sindona commence par aider l'IOR à se débarrasser de placements peu rentables. Il gagne la confiance de Marcinkus. Et une fois dans la forteresse, il l'initie à l'ivresse des spéculations dans les paradis fiscaux. Caraïbes, Amérique du Sud, Luxembourg, Liechtenstein… Sindona connaît sur le bout des doigts les méandres des circuits financiers internationaux. Il excelle à mener des opérations financières complexes, blanchiment ou transferts de fonds, à l'abri du fisc et de la police. L'IOR devient la plaque tournante de toutes sortes d'activités frauduleuses et de transactions douteuses. Notamment pour recycler l'argent des trafics de la mafia.

Marcinkus trouve un deuxième mentor en la personne de Roberto Calvi. Le banquier italien a commencé à tisser sa toile dans l'univers de la finance et de la politique. Pour mettre Ambrosiano à l'abri des prédateurs, il empile les sociétés de façade dans les paradis fiscaux, par l'intermédiaire de l'IOR. Calvi n'hésite pas à abuser de la crédulité de Marcinkus en obtenant de sa part des « lettres de garantie du Saint-Siège ». Le banquier fait aussi entrer l'archevêque dans la loge

P2. Il y retrouve des figures de l'*establishment* italien – politiciens, industriels, militaires, rédacteurs en chef de journaux – classées très à droite, qui partagent la même détestation du communisme. Propagande Due est devenu un État dans l'État. Et se livre à toute une série de manœuvres de déstabilisation pour écarter la gauche du pouvoir et imposer un régime autoritaire. Sans doute avec la bénédiction de la CIA.

Le système finit par s'écrouler au début des années 1980. La justice met le nez dans les affaires de Sindona, qui est arrêté le premier à New York. Quelques années plus tard, on retrouvera l'affairiste empoisonné dans sa cellule de prison, du cyanure dans son café… La fuite de Roberto Calvi s'achève sous un pont de Londres. Peu avant sa disparition, Calvi avait envoyé une lettre au pape, dans laquelle il disait endosser « le lourd fardeau des erreurs et des fautes commises par les représentants actuels et passés de l'IOR[1] ». Quant à monseigneur Marcinkus, il sera longtemps protégé par Jean-Paul II, qui l'avait pris sous son aile dès son élection en 1978, et qui a longtemps cherché à étouffer le scandale. Mais l'archevêque américain était bien encombrant. Il a été prié de quitter la présidence de l'IOR en 1989, et exfiltré vers les États-Unis pour se faire oublier. Le banquier de Dieu est mort dans son lit à son domicile de Phoenix. Il avait quatre-vingt-quatre ans.

La banque de Dieu dévore un à un ses dirigeants

Secoué par la banqueroute d'Ambrosiano, le Vatican va essayer de mettre un peu d'ordre dans l'établissement et introduire plus de

transparence dans la gestion des finances papales. Le successeur de Marcinkus prône une véritable « perestroïka » et lance un premier train de réformes. Las, il va se heurter à de fortes résistances. Les réseaux, les mécanismes et parfois les brebis galeuses sont encore à l'œuvre. L'Institut pour les œuvres de religion est loin d'en avoir fini avec la chronique des scandales. En 1993, la justice italienne découvre que plus de 100 millions d'euros de pots-de-vin ont transité par la banque du Vatican pour acheter des hommes politiques dans le cadre de la prise de contrôle de la société Enimont. Et ce sur un compte censé « venir en aide aux enfants déshérités » ! En 2005, des fonds illicites passent encore par l'IOR lorsqu'un groupe d'entrepreneurs venus de nulle part s'empare de deux banques italiennes. En 2006, le « Calciopoli », un scandale de matchs truqués, frappe le football italien. Le président de la Juventus de Turin, Luciano Moggi, soupçonné d'avoir soudoyé des arbitres, avait un coffre-fort dans la tour Nicolas-V. En 2010, le président de l'IOR Ettore Gotti Tedeschi est directement mis en cause à son tour. La justice lui reproche des mouvements de fonds suspects et gèle 23 millions d'euros. En 2013, un prélat surnommé « Monsignore 500 euros » pour sa propension à sortir des grosses coupures de ses poches, qui avait ses entrées dans la jet-set romaine, est accusé de blanchiment pour le compte d'armateurs. La banque de Dieu dévore un à un ses dirigeants. Les soutanes ne font pas bon ménage avec les costumes gris.

Il faudra de nouvelles impulsions données d'abord par Benoît XVI puis, surtout, par François, pour réformer l'institution et restaurer l'image de « lessiveuse » d'argent sale qui colle à la peau de l'IOR. « Saint-Pierre n'avait pas de compte en banque[2] », répète le pape argentin qui ne retient pas ses coups contre les dérives de la finance. Il menace de fermer l'établissement et de clore ses 15 000 comptes

(pour 5 milliards d'euros d'encours aujourd'hui), avant de se raviser : les résistances sont trop fortes, les enjeux financiers trop grands. Mais François impose que l'institution rentre dans le rang, en durcissant les contrôles et en se conformant aux standards internationaux de lutte contre le blanchiment. Le Saint-Siège a réussi en 2019 à mettre sur pied une sorte de Cour des comptes pour surveiller la circulation de l'argent au Vatican. Il fallait bien cela pour faire oublier l'ère Marcinkus et la page sombre des affaires. Pour faire comprendre aussi que l'argent n'est pas toujours le « crottin du diable » que dénonçaient les Pères de l'Église.

XIV

Siegmund Warburg

Le poète qui révolutionna la City (1902-1982)

> « “L’argent dominera le monde”, selon une prophétie du onzième siècle. Elle s’est littéralement réalisée et elle a rendu notre vie parfaitement diabolique, allez-vous le nier ? »
>
> Thomas Mann, *La Montagne magique*.

Coup de tonnerre sur la City. En ce début d’année 1959, Siegmund Warburg vient de réaliser un formidable coup boursier. Le banquier réussit la première OPA (offre publique d’achat) hostile jamais lancée sur une entreprise anglaise. Grâce à lui, le groupe américain Reynolds prend le contrôle de British Aluminium à l’issue d’un combat acharné qui a mobilisé, six mois durant, toutes les figures de l’*establishment* britannique. Les attaques ont été d’une violence inouïe. C’était le « parvenu » allemand contre l’élite anglaise. David contre Goliath. Rien n’a été épargné à Siegmund Warburg, pas même les allusions antisémites. La place de Londres découvre alors ce banquier de cinquante-sept ans qui a fui l’Allemagne au moment de

l'accession d'Hitler au pouvoir pour s'installer à Londres. Et qui se permet aujourd'hui de jeter aux orties toutes les traditions de la place britannique !

Cette OPA, c'est lui qui l'a portée de bout en bout, avec un sens de la stratégie hors du commun. Lui qui a surmonté les obstacles placés devant sa route, en associant un autre sidérurgiste à l'offre de Reynolds, en rachetant lui-même des blocs d'actions en Bourse. Lui qui a mobilisé le réseau de relations patiemment entretenu depuis des années. Lui qui a exploité les failles de ses adversaires et mis la presse de son côté. Lui qui a bousculé le monde des affaires britanniques, engoncé dans l'entre-soi et les certitudes. British Aluminium a eu beau appeler les meilleurs conseillers à ses côtés, il a dû rendre les armes. Les deux *gentlemen* appelés à la rescousse, le vieil Olaf Hambro, président de la banque du même nom, et lord Kindersley, le patron de Lazard, n'ont rien pu faire. Des années plus tard, Warburg se souvenait encore avec jubilation de ce jour de janvier 1959, quand lord Kindersley changea de trottoir sur Threadneedle Street pour ne pas avoir à le saluer…

Une personnalité singulière

Avec cette victoire spectaculaire, Siegmund Warburg vient de se faire un prénom. L'homme issu d'une prestigieuse dynastie de banquiers allemands, dont les premiers pas remontent au XVI^e^ siècle, a dû batailler pour s'imposer comme l'un des plus grands financiers de l'après-guerre. Il ne sera jamais accepté par la haute société britannique, irritant nombre de ses concurrents. Mais sa personnalité singulière, son ingéniosité et son panache ont laissé une trace profonde. Siegmund Warburg a mis au point les techniques de la

finance actuelle. Il a fait décoller les flux internationaux de capitaux. Il a conseillé les puissants et les princes, toujours dans l'ombre, et eut une influence considérable sur la marche économique du siècle.

Siegmund Warburg est d'abord un homme de paradoxes, qui chérit aussi bien la poésie romantique que l'atmosphère des grandes batailles financières. Ce pessimiste, grand lecteur de Schopenhauer, s'est pourtant battu avec détermination contre la tyrannie. Un Juif allemand fier de ses origines, qui a œuvré pour davantage d'intégration européenne. Un banquier atypique qui n'aimait ni le luxe ni l'argent. Pas de Rolls Royce ni de Bentley dans son garage. Pas de yacht ou d'écurie de course pour porter ses couleurs. Siegmund Warburg a toujours privilégié le temps long aux réussites faciles, la réputation de sa maison à la fortune personnelle. « Le succès financier, aussi important soit-il, ne suffit pas, affirmait-il. Ce qui compte, c'est l'adhésion aux plus hauts standards éthiques et moraux[1]. » Un oiseau rare dans le monde impitoyable des banquiers d'affaires !

« La chance des Warburg, c'est qu'à chaque fois que nous commencions à devenir très riches, un événement finissait par arriver et nous rendre pauvres, de sorte que nous devions tout recommencer à zéro[2]. » Cette phrase de son grand-père, Siegmund Warburg ne l'a jamais oubliée. Si nombre de ses ancêtres se sont distingués au sein du monde des affaires outre-Rhin, ses origines à lui sont plutôt modestes. Son père George n'a pas rejoint la banque familiale, préférant mener une vie simple dans une propriété non loin de Stuttgart, à Bad Urach. Il est le « paysan » de la famille, qui enseigne l'agronomie à l'université. C'est dans cet environnement paisible et protecteur que naît Siegmund le 30 septembre 1902. Fils unique, il reçoit une éducation relativement austère, auprès d'un père avare de paroles et d'une mère qu'il adore. L'adolescent est solitaire, se réfugie

dans les livres ou les cours de piano. La finance ne semble guère l'attirer. Son rêve à lui serait plutôt de devenir universitaire ou écrivain. Ou pourquoi pas de se lancer en politique, sa grande passion.

La Première Guerre et les tourments de la République de Weimar vont en décider autrement. La famille connaît quelques soucis financiers. George glisse dans la dépression. Son fils doit prendre ses responsabilités plus tôt que prévu. Un appel de son cousin Max Warburg, qui dirige alors la banque familiale basée à Hambourg, va changer son destin. Nous sommes en 1919. Max propose à Siegmund de faire ses armes chez M. M. Warburg. Un stage de quelques années pour découvrir le métier. Il sera toujours temps plus tard de choisir une autre voie. Siegmund accepte sans enthousiasme. Il rédige des courriers, se familiarise avec la comptabilité, découvre les mécanismes bancaires. Son apprentissage se poursuit à Londres, où il rejoint une famille amie, celle des Rothschild. La capitale anglaise le fascine. Le jeune homme est reçu par les autres grandes dynasties bancaires, les Hambro ou les Baring, fréquente l'intelligentsia, va au concert. Le nom Warburg est un précieux sésame : il lui permet de nouer de premiers contacts qui se révéleront précieux par la suite. Puis il prend la direction des États-Unis, Boston et New York, pour compléter sa formation. Il travaille avec un autre grand nom de la finance, la banque Kuhn, Loeb & Co, dont deux associés se trouvent être des Warburg…

L'exil londonien

De retour à Hambourg, lorsqu'il rejoint la banque familiale, Siegmund a acquis une nouvelle dimension. Il épouse Eva Maria

Philipson, la fille du patron d'une banque suédoise, avec qui il aura deux enfants. En 1930, il est enfin nommé associé de M. M. Warburg. Mais le monde a changé depuis ses premiers pas. C'est d'abord la crise qui frappe à la porte de l'Europe, quelques mois après le krach qui a ébranlé Wall Street. Puis l'arrivée au pouvoir d'Hitler et des nazis. Les Juifs sont écartés des grandes opérations bancaires. Max tente bien de négocier avec les hommes forts du régime, notamment le gouverneur de la Reichsbank, Hjalmar Schacht. Sans succès. Il assiste peu à peu au déclassement de la banque familiale, victime de l'aryanisation de l'économie allemande. Dans quelque temps, Max Warburg sera contraint de fuir à New York et d'abandonner l'établissement créé par ses ancêtres.

Siegmund l'avait compris bien avant son cousin : les Warburg n'ont aucun avenir dans l'Allemagne d'Hitler. Un matin de mars 1933, il va voir le baron von Neurath, un des voisins de son enfance devenu ministre des Affaires étrangères. « Sais-tu qu'à Berlin, les gens sont arrêtés au milieu de la nuit et envoyés en prison sans aucune procédure judiciaire ? », l'interroge-t-il. « Oui je sais, mais que puis-je y faire… »[3], lui répond le ministre. En s'éloignant de la Wilhelmstrasse, Warburg est décidé : il faut quitter le pays sans attendre. Après un an de préparatifs, le choix est fait : ce sera Londres. Siegmund débarque en Angleterre comme un réfugié. À peine 5 000 livres en poche, sans aucun autre actif que son nom. Il fonde une première petite banque, New Trading Compagny. Les affaires sont modestes. Ce sont surtout les amis croisés lors de son premier séjour dans la capitale britannique, notamment les Rothschild, qui les lui apportent. Mais il hérite souvent des clients dont les autres banquiers ne veulent pas… La vie est difficile et austère. Poussé par une volonté de fer, il ne baisse pas les armes et construit pas à pas son réseau, bien décidé à faire son trou.

La guerre, inévitable, finit par éclater. L'activité des banques est en sommeil à la City. Mais Warburg reste actif, aidant les Alliés à financer les importations de matériel militaire. Quand le conflit s'achève, l'Europe est en ruines, tout est à reconstruire. Le banquier a alors quarante-trois ans. Pour relever le nom de la famille, la petite *merchant bank* est rebaptisée S. G. Warburg & Company. Siegmund perçoit avant les autres le nouveau rôle que vont jouer les banquiers : de moins en moins prêteurs, de plus en plus « ingénieurs financiers ». Il sent venir le temps des fusions-acquisitions et des grandes multinationales, comprend la nécessité de faire circuler les capitaux entre les grands centres financiers. Il mise aussi sur les États-Unis : depuis son arrivée à Londres, le banquier n'a eu de cesse de tisser des liens avec les entreprises américaines. Il les conseille dans leurs affaires, les aide à se développer en Europe, s'appuyant sur sa proximité avec Kuhn Loeb.

La montée en puissance de S. G. Warburg repose surtout sur une méthode et une discipline de tous les instants. La haute banque, écrit-il dans un mémo de 1953 destiné à Kuhn Loeb, doit toujours respecter cinq grands principes : 1. l'éthique, 2. la réputation, 3. les relations, 4. les capitaux, 5. l'organisation. À ses yeux, la banque américaine manquait des cinq… S. G. Warburg se montre au contraire infaillible sur le plan moral, en plus d'être active et mobile. Elle est certes plus petite que ses concurrents – on comptera longtemps moins d'une centaine d'employés – et revendique une forme de discrétion. Mais c'est un choix assumé. La firme veut faire du conseil sur mesure, pas du prêt-à-porter. Et quand il s'empare d'une affaire, Siegmund ne pense qu'à elle jour et nuit. C'est un tacticien hors pair qui ne néglige aucun détail pour arriver à ses fins. S'il n'a jamais perdu de grande bataille, c'est que tout était

méticuleusement préparé et pensé, avec la précision d'un horloger suisse.

Siegmund Warburg est un perfectionniste : tout ce qui est produit par la banque, tout ce qui sort de la banque, doit être irréprochable. Jusque dans la grammaire et la syntaxe. La scène se passe un jour de Noël. Siegmund appelle au téléphone l'un de ses jeunes protégés, Peter Stormonth Darling :

« Bonjour, j'espère que je ne vous dérange pas ?– Oh non, pas du tout monsieur Warburg.

– C'est à propos de la note que vous avez rédigée le 22 décembre sur les marchés américains, avez-vous une copie en face de vous ?

– Non, j'ai peur de l'avoir laissée au bureau…

– Bien, vous reprendrez la deuxième phrase du cinquième paragraphe, car je pense qu'il doit y avoir une virgule après le mot "développement". »

Siegmund Warburg fut lui-même très flatté lorsqu'un gouverneur de la Banque d'Angleterre lui avoua que ses courriers étaient bien mieux écrits que ceux envoyés par la plupart des banquiers de la City… Comme André Meyer ou Sidney Weinberg, Siegmund Warburg incarne l'art de la banque « relationnelle ». Il n'aime rien tant que conseiller les dirigeants. Il fait à la fois office de psychologue, de confident, d'ami… Il sait parfaitement ausculter les besoins de ses clients, discerner leurs forces et leurs faiblesses. « Ce qui m'a attiré dans le monde bancaire, c'est la dimension humaine, confiait-il. Il est évidemment important que l'on s'occupe des détails techniques d'une transaction avec le plus grand soin, mais cela ne doit pas nous faire oublier que tout cela serait vain sans contact avec le client. Dans nos métiers, la qualité des relations est plus importante que la conclusion de toute opération[4]. »

Les affinités électives

Depuis le krach de 1929, Warburg se méfie des banques qui grandissent trop vite et de l'« exubérance irrationnelle » des marchés. Il serait sans doute effrayé de voir comment la finance a évolué aujourd'hui, comment elle s'est déshumanisée, avec ses machines de trading à haute fréquence capables d'envoyer des millions d'ordres en quelques millisecondes. « Souvent, quand je voyage dans ce monde de fous, je rencontre des gens qui ont une relation vraiment érotique avec l'argent, aussi passionnée que celle qu'on peut avoir avec une femme qu'on adore aveuglément. Cette relation, pour moi, est difficile à comprendre[5] », dit-il avec humour. Tout l'argent qu'il gagne est donc réinvesti dans la maison. Son obsession, c'est de préserver la réputation de la banque, qui commence par le capital humain. Siegmund Warburg choisit ses collaborateurs avec beaucoup de soin. Notamment lorsqu'il repère de jeunes talents. Lors de leur entretien d'embauche, il aime les mettre à l'épreuve, cherchant chez les diplômés de Cambridge ou d'Oxford ce qui peut les distinguer de leurs congénères, un esprit singulier, une sorte de « feu sacré ». Quelques questions littéraires viennent généralement conclure l'entretien : « Quel est votre livre favori ? Celui que vous lisez en ce moment ? » Le candidat qui a le bon goût de citer Thomas Mann ou Stefan Zweig marque des points. Car Warburg lisait et relisait ces deux auteurs. Il était capable de réciter des passages entiers de *La Montagne magique* ou du *Docteur Faustus* de Mann.

À ses yeux, un bon banquier doit apprécier la littérature et les arts avant que d'être un spécialiste des chiffres et des questions financières. En voyage, il emporte toujours une grande valise remplie de livres : Balzac, Dickens, Goethe ou Dostoïevski. Des romans, de l'histoire, de la psychologie… Il dévore tout ce qui lui tombe entre les

mains. Et peut lire aussi bien en anglais, en français, en allemand, en suédois qu'en latin et en grec ! Siegmund Warburg mène d'ailleurs une vie plutôt simple : il ne fréquente pas les cocktails ni les dîners mondains. Beaucoup de voyages d'affaires, peu de moments de vacances ou de détente, hormis pour retrouver ses chères lectures.

C'est un homme timide, aux airs de poète derrière son regard mélancolique et sa voix mélodieuse. On lui connaît peu de vrais amis, toujours choisis en fonction des *Wahlverwandtschaften*, les affinités électives. Marchant beaucoup à l'affect, il est capable de partir dans des colères théâtrales, peut couper les ponts brusquement avec des proches s'il estime avoir été trahi ou si ses exigences – toujours élevées – ne sont pas respectées. Mais l'homme a un charme magnétique qui lui vaut beaucoup d'admirateurs… et de clients. Il devient le banquier de la presse anglaise, réorganise toute la filière automobile. S. G. Warburg n'est plus l'*outsider* snobé par l'*establishment* après le coup d'éclat sur British Aluminium, mais l'un des conseillers les plus influents de la City.

La création des « euroémissions »

Dans les années 1960, la maison Warburg va réussir un nouveau coup d'éclat, sur le marché de la dette cette fois. Elle donne corps au marché international des capitaux en imaginant un emprunt d'un nouveau genre : une émission en dollars réalisée pour une entreprise italienne depuis la City et cotée à Luxembourg ! Le billet vert est alors la première des monnaies. Mais l'administration américaine en a assez de voir les devises quitter son territoire et pénaliser son économie. Warburg lance une idée simple : pourquoi ne pas permettre à des institutions ou des entreprises d'émettre de la dette

en dollars depuis l'Europe ? L'opération est complexe. La Banque d'Angleterre lui met des bâtons dans les roues. En 1963, le banquier convainc finalement la société qui gère les autoroutes italiennes, Autostrade, de se lancer la première. Il contourne les taxes imposées par la Bank of England en allant coter les nouvelles obligations au Luxembourg. Au départ, c'est le scepticisme général. L'emprunt a du mal à se placer. Mais passé les premières réserves, c'est une évidence pour tout le monde. Un nouveau marché est né, celui des euroémissions, qui ne cessera de progresser et sur lequel Warburg va se tailler la part du lion. Ce coup de génie bouleverse le paysage financier pour des années. La place de Londres devient le premier port franc pour dollars de l'Europe. Dans la City, on salue désormais Warburg comme le *presiding genius*.

Le banquier se pique aussi de politique, sa passion de toujours. Il s'amuse à parcourir les comptes rendus des débats au Parlement, qu'il se fait envoyer chaque soir. Et lorsque Harold Wilson accède au 10 Downing Street, il prend un malin plaisir à se rapprocher de ce travailliste honni par les puissances de l'argent. Warburg écrit certains de ses discours, inspire ses choix économiques. Il pousse aussi Wilson à participer à la Communauté économique européenne, convaincu que le continent doit aller vers davantage d'intégration. À Londres, on affuble Warburg d'un nouveau surnom peu sympathique : le « Raspoutine de la finance » !

Dans les dernières années de sa vie, ce drôle de Raspoutine apparaît pourtant de plus en plus las. Son pessimisme reprend le dessus devant ce qu'il considère comme les dérives du capitalisme, la flambée du pétrole ou les désordres des monnaies. Il est convaincu qu'une longue crise est en train de s'installer… Emporté par une maladie cérébrale, le banquier s'éteint à Londres un jour d'octobre 1982. La City salue alors l'homme qui, parti de rien, a

construit en quelques décennies un établissement d'envergure internationale. Après sa mort, S. G. Warburg aura une fâcheuse tendance à négliger les préceptes de son fondateur. Elle grossit pour rivaliser avec les nouveaux géants de Wall Street. Jusqu'en 1995, où elle se fait avaler par la banque suisse UBS. Quelque temps plus tard, le nom Warburg est effacé des tablettes. Presque au même moment, la finance traverse l'une des plus graves crises de son histoire. Elle avait oublié un peu vite les leçons du professeur Siegmund.

XV

Muhammad Yunus

Prêteur d'espoir (né en 1940)

> « Nous avons regardé comment fonctionnaient les autres banques, et nous avons fait le contraire. »
>
> Muhammad Yunus,
> *Vers un monde sans pauvreté*.

Elles sont neuf. Neuf femmes qui ont quitté leurs petits villages du Bangladesh pour débarquer en Norvège, un froid matin d'hiver. Neuf femmes aux robes colorées au milieu d'une assemblée où dominent les smokings. Neuf femmes modestes, élues parmi les centaines de milliers d'emprunteurs de la Grameen Bank. Et ce 10 décembre 2006 à Oslo, elles n'ont d'yeux que pour un homme, Muhammad Yunus, le fondateur de cette banque pionnière du microcrédit, consacré par le prix Nobel de la paix. « La pauvreté est une menace pour la paix. C'est aux centaines de millions de femmes luttant quotidiennement à travers le monde pour gagner leur vie et donner à leurs enfants l'espoir d'une existence meilleure que le prix Nobel vient accorder le

plus grand des honneurs et la dignité la plus élevée[1] », déclare le lauréat d'une voix émue, lors de son discours de réception. À Dacca, Chittagong ou Dinajpur, dans toutes les villes du pays, de nombreux Bangladais se sont rassemblés autour du poste de télévision le plus proche pour suivre le déroulement de la cérémonie. Si fiers de voir l'un des leurs accéder à la plus belle des récompenses mondiales. Si fiers, sans doute, de voir la notoriété du Nobel rejaillir sur le Bangladesh, après tant de malheurs.

Un homme simple, sourire désarmant sur un visage joufflu, presque toujours vêtu de la même tunique grège : tel est Muhammad Yunus, dont le charisme opère aussi bien sur les miséreux des villages que sur les grands de ce monde. Un économiste qui a défié les lois de la finance. On dit qu'on ne prête qu'aux riches. Lui a prêté aux plus démunis en inventant ce qu'on appellera plus tard le microcrédit, une technique qui a essaimé partout à travers le monde. On l'a surnommé le « banquier des pauvres », il préférait « prêteur d'espoir ». Cela lui valut un statut d'icône internationale, mais aussi la jalousie tenace des grandes figures politiques de son pays, qui conduira à sa disgrâce.

Une brèche dans l'« apartheid financier »

Muhammad Yunus est devenu un visage familier, qui sillonne inlassablement la planète pour porter la bonne parole contre la pauvreté. Mais c'est bien au Bangladesh que l'histoire a commencé. Nous sommes au milieu des années 1970. Le pays vient d'acquérir son indépendance au prix d'un violent conflit contre les forces armées du Pakistan. Les morts se comptent par millions dans la population

civile, tout comme le nombre des réfugiés qui ont pris la route. Et les calamités naturelles vont encore accroître leurs souffrances. Inondations, sécheresse, tornades, moussons, cyclones… L'enfer s'est abattu sur l'ancienne province orientale du Pakistan, au nord-est de l'Inde. Des villages entiers sont dévastés, beaucoup de routes détruites. Une terrible famine s'abat sur la région, l'une des plus pauvres et surpeuplées du monde. Des centaines de milliers de gens meurent dans l'indifférence générale.

Muhammad Yunus, lui, est plutôt un privilégié. Ce fils d'un bijoutier aisé, né en 1940, est le troisième enfant d'une famille de quatorze, dont cinq ont disparu dès la naissance. Son père l'a poussé à faire de bonnes études et il a obtenu une bourse pour passer un doctorat aux États-Unis. La trentaine passée, le jeune professeur d'économie rentre au pays pour enseigner à Chittagong, la deuxième ville du pays, qui ouvre sur le golfe du Bengale. Il se voit bien faire carrière à l'université. Mais le choc est trop violent. Partout autour de lui, il ne voit que misère, détresse et désolation. Et il s'aperçoit bien vite de la vacuité des belles théories qu'on lui a apprises à Nashville, dans le Tennessee, sur les vertus de l'économie de marché et du crédit bancaire, pour le moins inopérantes au Bangladesh.

C'est alors que lui vient une idée toute simple : proposer de tout petits crédits aux plus pauvres. Quelques dollars ou quelques centaines de takas, la monnaie locale. Non pas pour leur faire l'aumône. Mais pour les encourager. Les pousser à faire fructifier cette petite bourse en développant leur propre activité. L'idée prend vraiment corps au fil de ses discussions avec une jeune femme, Sufiya Begum, dans le petit village de Jobra, qui jouxte le campus de Chittagong. Cette mère de famille passe ses journées sur un sol boueux à fabriquer des tabourets de bambou. De beaux objets réalisés avec soin et habileté. Mais à la fin de chaque semaine, il ne lui reste

que quelques cents pour vivre, tout ce que les grossistes et les usuriers du coin ont bien voulu lui laisser. Avec ses étudiants, Yunus mène sa petite enquête et découvre qu'elles sont quarante-deux victimes dans le village de ces prêteurs, quarante-deux femmes quasiment réduites en esclavage. Il fait quelques calculs et se rend compte aussi qu'il suffit de 27 dollars pour les tirer de leurs griffes. Une somme qu'il va prendre sur ses propres deniers pour les aider à créer leur petit commerce, et sortir ainsi de la misère.

Mais aucune banque ne veut le suivre. Prêter aux pauvres ? Quelle idée incongrue : ils sont incapables de rembourser ! Ils n'ont aucun historique de crédit, aucune garantie à apporter, comment leur faire confiance ? Et en plus ils sont tous illettrés, impossible de leur faire remplir le moindre papier ! Cela va à l'encontre des règles de tous les banquiers « traditionnels », qui ont tôt fait de renvoyer Yunus à ses études. L'économiste insiste pourtant. Il propose de se porter garant. Une première banque locale accepte de lui prêter des fonds, qu'il confie aussitôt aux villageois les plus pauvres. Mais ses propres règles sont claires et immuables : Yunus prête surtout aux femmes, car elles sont plus responsables que les hommes et plus soucieuses de l'avenir de leur famille. Il prête généralement à des groupes de cinq à dix personnes qui acceptent d'être caution et solidaires les unes des autres – la notion de réseau va jouer un grand rôle dans la réussite de son projet. Il prête pour un projet d'activité : une petite ferme, l'achat d'outils, un petit commerce – et non pas pour consommer ou pour survivre. Il prête aussi de petites sommes – 30 ou 40 dollars, pas plus – pour que ses clients aient toujours les moyens de rembourser. « Je vous les prête avec intérêt, vous me rembourserez quand vous le pourrez, mais vous êtes collectivement responsable de chacune d'entre vous[2] », lance-t-il à ses premières clientes.

Et contre toute attente, cela marche ! Les intérêts ont beau être élevés, de l'ordre de 20 %, les crédits sont repayés rubis sur l'ongle. Les pauvres sont de meilleurs clients que les riches ! Yunus décide alors de diffuser son expérience dans tout le pays. Village après village, port après port, le microcrédit essaime et redonne un peu d'espoir aux plus modestes des paysans, des artisans ou des pêcheurs. La Grameen Bank (*Grameen* signifie « village » en bengali) voit officiellement le jour en 1983 pour rassembler ses activités dans un cadre fixé par une loi *ad hoc*. Sans un taka d'argent public, sans la moindre donation privée. Et surtout sans un coup de pouce des banquiers locaux puisque ces derniers trouvaient toujours de bonnes raisons pour repousser ses ambitions, l'accusant tantôt de faire du baby-sitting, tantôt d'exploiter les plus démunis. Jamais ils ne voulaient admettre que les pauvres puissent constituer un *business*, fut-ce un *social business*. Ils se trouvaient tout bonnement exclus du système financier, comme invisibles. Yunus n'est pas un révolutionnaire. Il a juste bousculé les traditions ancestrales. Il est, dit-il, un « banquier par accident » qui a ouvert une brèche dans « l'apartheid financier ».

La Grameen fait des émules

La Grameen Bank va progressivement étendre son champ d'activité. Avec l'appui de la Banque centrale, qui démultiplie sa force de frappe, elle prête désormais aux pauvres pour qu'ils rénovent leurs petites cabanes ou qu'ils s'achètent des abris, voire des maisons plus solides à leurs enfants au moment de leurs études. Elle propose aussi des fonds d'épargne et d'assurance pour faire face aux coups durs. Un véritable cercle vertueux pour sortir de la misère, en s'appuyant sur

les outils traditionnels du système, une boîte à outils pour permettre aux pauvres de retrouver une certaine dignité. Et ce toujours en prenant soin de valoriser « l'esprit d'entreprise qui sommeille en chacun », avec la conviction que l'accès au capital peut transformer des vies humaines. Depuis sa création, la Grameen a prêté 24 milliards de dollars à 9 millions de personnes. Et elle se targue d'avoir vu ses crédits remboursés à 97 % ! Son succès est aussi économique : à l'exception de trois années noires, elle a toujours dégagé des bénéfices, ce qui lui a permis d'assurer son avenir et son indépendance – l'établissement est encore aujourd'hui détenu à 90 % par les emprunteurs. Surtout, les deux tiers des personnes qui ont obtenu un crédit sont sorties de la grande pauvreté.

Mais Yunus veut aller plus loin. Il en est convaincu, il faut combattre l'exclusion dans toutes ses dimensions – les difficultés d'accès au soin, l'absence d'éducation, la privation de services de base… Et au fil des ans, le professeur lance donc des initiatives tous azimuts. C'est ainsi que la Grameen aide les fermiers, les tisserands ou les pêcheurs à vendre leur petite production, dote un fonds pour financer de jeunes entrepreneurs, récupère auprès des industriels les légumes peu présentables… Autour de la banque viennent s'adjoindre des dizaines de filiales dédiées à la téléphonie mobile, à l'accès Internet, à la distribution de lunettes, aux panneaux solaires, à la fabrication de chaussures… Un véritable conglomérat qui suscite quelques controverses. On accuse parfois Yunus de vouloir se substituer à l'État-Providence. Le professeur, qui n'a aucun mépris pour le business tant qu'il englobe une dimension sociale, n'en a cure. La notoriété aidant, Muhammad Yunus convainc même nombre de multinationales, d'Intel à Adidas, de s'associer avec lui. Il construit au Bangladesh avec Danone des usines pour fabriquer des yaourts hypernourrissants, vendus à bas prix par des villageoises.

Le système fait des émules partout dans le monde. En Asie, en Afrique en Amérique latine, des milliers d'institutions sont lancées par des organismes à but non lucratif, des agences gouvernementales ou des entrepreneurs qui veulent reproduire le succès de la Grameen. Mais c'est aussi le cas dans beaucoup de pays développés, des États-Unis à la France où l'association Adie aide par exemple les personnes éloignées de l'emploi à financer la création de leur entreprise grâce à des microcrédits. Muhammad Yunus est alors convié partout dans le monde. À tout ce que la planète compte de présidents, de chefs d'entreprise, d'artistes ou de journalistes, il raconte son histoire et livre ses convictions avec passion. Des dizaines d'universités et de grandes écoles lui décernent le titre de docteur *honoris causa*. Les ouvrages qu'il publie sont des best-sellers. Avec sa chevelure neige, sa figure de vieux sage et sa posture souveraine, Yunus devient une sorte de conscience planétaire dans un monde rongé par la montée des inégalités. Partout, inlassablement, il répète le même message : « Trop de gens ne profitent plus du capitalisme et des mécanismes du marché libre, trop de gens sont exclus de la réussite et gagnés par les frustrations, les ressentiments et la colère. Il faut changer radicalement le capitalisme, lui ajouter un nouveau moteur, celui de l'entreprenariat social et solidaire[3]. »

Vendetta politique

L'obtention du prix Nobel a évidemment changé sa vie, en lui apportant une notoriété et une popularité considérables. Le fondateur de la Grameen, pourtant, ne s'est guère enrichi. Il reverse l'argent de ses conférences et de ses livres à sa banque, dont il ne possède pas la moindre action. Longtemps, il s'est réservé un salaire très modeste et

a continué d'habiter avec son épouse un petit trois-pièces sans air conditionné. Presque jamais il n'a quitté son habit traditionnel et il n'était pas rare au Bangladesh de le voir se déplacer en transports en commun. Muhammad Yunus, pourtant, ne s'est pas fait que des amis dans son pays. Les islamistes l'ont accusé d'exploiter les femmes, la gauche radicale de torturer les gens pour leur faire rembourser leurs prêts. Il a beau être reçu par les dignitaires du monde entier, jamais un ministre ne s'est déplacé au siège de la Grameen. Il faut dire que tous les projecteurs étrangers se concentrent sur sa seule personne et qu'il a fini par faire de l'ombre aux dirigeants bangladais. Notamment aux deux femmes qui, depuis des années, se partagent le pouvoir, les deux « bégums » qui contrôlent les grands partis.

C'est une petite phrase de Yunus qui va déclencher les hostilités. En route pour la Corée, où on doit lui remettre une nouvelle récompense, il lâche devant une caméra : « Le pays a besoin d'une autre politique, s'il le faut, je formerai un parti[4]. » Nous sommes en 2007. Il fait machine arrière quelques semaines plus tard. Mais la déclaration est vécue comme une attaque en règle par la Première ministre, qui dès lors fait feu de tout bois pour obtenir sa tête. Par rivalité, jalousie ou ingratitude, la classe politique ne le lâche plus. On l'abreuve de critiques sur ses liens avec les multinationales. On laisse entendre qu'il a détourné de l'argent, qu'il n'est pas en règle avec le fisc. On lui reproche d'avoir abandonné sa première épouse et sa fille (il s'était marié avec une Américaine rencontrée pendant ses études aux États-Unis, qui n'a jamais pu se résoudre à vivre au Bangladesh). On le soupçonne de vouloir « conspirer » contre l'État.

La diffusion en Norvège en novembre 2010 d'un documentaire dénonçant les travers du microcrédit lui porte un nouveau coup. L'émission est sans concession. Elle multiplie les témoignages à charge de paysannes surendettées, notamment en Inde où des vagues de

suicides sont attestées. Elle révèle aussi une affaire vieille de quinze ans : Yunus aurait transféré des fonds donnés par la Norvège à la Grameen dans une autre société. En réalité, un simple jeu d'écritures comptables qu'Oslo n'a d'ailleurs jamais contesté. Le reportage vise en fait l'ensemble du monde du microcrédit qui, après les célébrations lyriques, a vu fleurir partout dans le monde quelques dérives mercantiles. Des entités mal gérées ont entaché le secteur en pratiquant des taux usuriers, en tendant davantage vers le crédit à la consommation que vers la création d'activité, en cherchant le profit plutôt que l'aide aux plus pauvres. Un manque d'éthique incarné par SKS, une institution spécialiste de la microfinance en Inde, qui est allée jusqu'à s'introduire en Bourse.

La Première ministre bangladaise Sheikh Hasina, fille du père de la nation et héros de l'indépendance, ne manque pas l'occasion de déstabiliser Yunus. Elle l'accuse de « sucer le sang des pauvres », lui qui leur a consacré trente ans de sa vie ! Sans doute le professeur a-t-il trop promis en jurant que le microcrédit allait éradiquer la misère – le Bangladesh reste un pays très pauvre. Mais de là à le traîner ainsi dans la boue… Une commission d'enquête finira par blanchir le professeur. Tout juste reprochera-t-elle à la Grameen de manquer de transparence et de ne pas avoir respecté toutes les procédures administratives. Mais le mal est fait. Muhammad Yunus est chassé de la Grameen en 2011. Officiellement pour avoir dépassé la limite d'âge (de dix ans !). En réalité par une sombre vendetta politique, par la volonté du gouvernement de reprendre le contrôle de la banque, devenue très puissante dans le pays. Yunus n'en a pas moins continué d'exercer une influence profonde sur la marche de l'institution. Il parcourt toujours la planète pour défendre son œuvre. Et il restera à jamais le père du microcrédit, l'économiste génial qui a défié les lois de la finance conventionnelle.

QUATRIÈME PARTIE

LES INCENDIAIRES

On leur doit quelques innovations brillantes… comme les plus grandes catastrophes financières. Ces alchimistes, qui pensaient avoir trouvé la recette pour transformer le plomb en or – ou en argent –, se sont révélés des « incendiaires » embrasant le système bancaire par leurs expérimentations et leurs aventures monétaires. Comme le résume l'économiste John Kenneth Galbraith, « le facteur important qui contribue à l'euphorie spéculative et à l'effondrement programmé, c'est l'illusion que l'argent et l'intelligence sont liés ».

Ces incendiaires sont pourtant – presque tous – des génies de la finance qui ont transformé l'économie par leurs talents et leurs intuitions. Ainsi de John Law, le premier à introduire les billets de banque en France au début du règne de Louis XV, ou de Marthe Hanau, la « banquière des Années folles », qui a imaginé les premiers fonds communs de placement.

Après la Seconde Guerre mondiale vient le temps des marchés triomphants et des innovations débridées. De nouveaux instruments financiers apparaissent, la vitesse de circulation des capitaux s'accroît de manière exponentielle. Les masses d'argent gérées par les banquiers deviennent affolantes, les risques ne sont plus maîtrisés. Michael Milken met au point les obligations « pourries », Blythe Masters les CDS, véritables « armes de destruction financière ». Ces produits seront à l'origine des krachs les plus retentissants de Wall Street. Avec, pour apothéose, la chute de Lehman Brothers, plus grande faillite de l'histoire.

XVI

John Law de Lauriston

Le magicien de la monnaie (1671-1729)

> « Voulez-vous être riches ? Imaginez-vous que je le suis beaucoup, et que vous l'êtes beaucoup aussi ; mettez-vous tous les matins dans l'esprit que votre fortune a doublé pendant la nuit ; levez-vous ensuite ; et si vous avez des créanciers, allez les payer de ce que vous aurez imaginé, et dites-leur d'imaginer à leur tour. »
>
> Montesquieu, *Lettres persanes*, lettre 142.

Mais que se passe-t-il rue Quincampoix ? Dans cette petite artère du Marais, en plein cœur de Paris, c'est l'effervescence. Une foule se presse. Des gens de toutes classes sociales, venus de tous les coins de France, s'y retrouvent pour s'adonner à leur nouvelle passion : la spéculation financière. Chaque jour, c'est une bousculade insensée pour participer au festin. Des savetiers louent leurs tabourets pour des sommes extravagantes, des bossus offrent leur dos comme un pupitre. L'agitation est si grande que la circulation est impossible. Des grilles ont été installées à chaque extrémité de la rue, transformée en

une sorte de gigantesque Bourse à ciel ouvert. Des gardes sont postés. Tambours et cloches annoncent l'ouverture et la fermeture de ce lieu magique. Les agioteurs se déchaînent. On crie, on hurle, on s'arrache les actions de cette nouvelle Compagnie des Indes, attiré par des promesses de gains formidables. Les fortunes se font et se défont en quelques jours. On voit même, dit-on avec un brin d'exagération, des laquais devenir plus riches que leurs maîtres. « Êtes-vous réellement devenus tous fous à Paris ? s'inquiète Voltaire. Je n'entends parler que de millions. On dit que tout ce qui était à son aise est dans la misère et que tout ce qui était dans la mendicité nage dans l'opulence. Est-ce une réalité ? Est-ce une chimère ? La moitié de la nation a-t-elle trouvé la pierre philosophale dans les moulins à papier[1] ? »

En cette année 1720, le cœur de la France semble battre rue Quincampoix. Ou plutôt le cœur d'une France, celle de la régence, que la spéculation a rendu folle. Une France bouleversée par les projets d'un économiste de génie, un personnage venu d'Écosse qui organisa un « système » financier extrêmement novateur, en introduisant les premiers billets de banque. Cette émission de billets de monnaie et d'actions par la banque d'État déchaîne passions et portefeuilles. Mais elle était adossée à un « plan fou » que plus personne, bientôt, ne parvint à contrôler. Comme souvent quand la finance se déconnecte de l'économie réelle, la belle mécanique finit par se gripper. Et pour longtemps le nom de John Law restera attaché à la plus retentissante des banqueroutes.

Maître dans les jeux de cartes et d'argent

Comment la France a-t-elle pu ainsi livrer son économie à un Écossais sans renom ? Pour le comprendre, il faut remonter à la fin du règne de Louis XIV. Les finances du Royaume sont dans un état de délabrement avancé, grevées par la longue guerre de Succession d'Italie et la glaciation climatique de 1709 qui a littéralement gelé l'économie du pays. Le rendement des impôts est mauvais, les déficits abyssaux et la dette publique culmine à plusieurs milliards. À la mort du Roi-Soleil, son arrière-petit-fils Louis XV est bien trop jeune pour prendre le pouvoir – il a quatre ans à peine. C'est son oncle, Philippe d'Orléans, qui prend la régence. Et nombre de courtisans arpentent les allées du pouvoir en cette période troublée. L'un d'eux, un financier aventureux, va réussir à séduire le régent avec ses projets mirifiques pour rétablir les comptes du Royaume et relancer l'économie du pays. Il s'appelle John Law – les Français prononcent « Lasse » – et il bouillonne d'idées nouvelles.

Il faut dire que ce fantasque Écossais a un parcours fascinant. Law est né à Édimbourg en avril 1671. Il est le fils d'un riche orfèvre de la ville, qui a juste eu le temps, avant sa mort, d'acquérir des terres et un château pour accoler à son nom celui de « Lauriston ». La jeunesse de John est oisive et plutôt tumultueuse. Il a tôt fait d'engloutir la fortune paternelle. Engagé dans un duel par une affaire de cœur, il blesse mortellement son adversaire, un dandy londonien ami du roi. Direction la prison, où l'attend la pendaison. Mais le jeune homme parvient à s'évader et à fuir les îles Britanniques. Commence alors un long parcours en Hollande, en France, en Italie, en Allemagne, ponctué de quelques allers-retours dans son pays natal. Law est aventurier, mais il est aussi ambitieux, charmeur et un brin manipulateur. Il parvient au cours de ces années à se constituer une petite fortune grâce à ses talents de mathématicien. Initié aux joies des chiffres et aux calculs de probabilité par son père, doté d'une

audace et d'un sang-froid exceptionnels, l'homme est en effet passé maître dans les jeux de cartes et d'argent.

En Hollande, John Law étudie de près les opérations de la prospère banque d'Amsterdam. Il échafaude ses théories économiques, résumées dans un épais ouvrage qu'il a intitulé : *Money and Trade*, « De la monnaie et du commerce ». Law a une conviction : la monnaie est à l'économie ce que le sang est au corps humain. Sans l'un on ne saurait vivre, sans l'autre on ne saurait agir. Autrement dit, il faut tout faire pour stimuler et fluidifier la circulation monétaire, faute de quoi les échanges commerciaux se grippent. Quand la monnaie métallique se fait trop rare, quand la confiance vient à manquer, il faut donc injecter du sang neuf : mettre en circulation du « papier-monnaie », librement convertible en or et en argent. Et c'est cette monnaie nouvelle qui fera office de carburant au commerce et à l'industrie. L'économiste en herbe frappe à la porte des principales cours d'Europe pour présenter ses plans. Mais personne ne veut l'écouter. Il se fait souvent éconduire, y compris en Écosse où le Parlement le renvoie à ses chères études. Nul n'est prophète en son pays.

L'obstination de Law va pourtant finir par payer en France, où il s'est installé en 1714 avec sa famille – son épouse Catherine Knowles et leurs deux enfants. Law a acquis un hôtel particulier place Louis-le-Grand, l'actuelle place Vendôme à Paris. Il fréquente du beau monde. Alors, quand il pense avoir trouvé la solution au problème de la dette française, il n'hésite pas à formuler son offre de service au régent. Philippe d'Orléans est d'un esprit curieux et ouvert. Malgré les mises en garde de ses conseillers, il tombe sous le charme de ce fantasque Écossais, qui promet d'effacer les dettes et d'améliorer l'état des finances royales. Le régent lui accorde d'abord des lettres de naturalité. Puis il l'autorise à mettre en place le fameux « système de

Law ». Un mécanisme assez complexe, dont la construction va nécessiter plusieurs étapes de 1716 à 1720.

De la Banque royale au système de Law

Dans un premier temps, le financier écossais obtient l'autorisation de créer une banque privée, à ses risques et périls. Elle a le droit d'émettre des billets de banque pour faire face à la pénurie de monnaie métallique. Les premières coupures de 10 000, 1 000, 100 et 10 livres font leur apparition. Mais jusque-là, ces billets ne sont qu'une monnaie de compte qui confère une valeur aux espèces métalliques en circulation. Il faut donc orienter cette monnaie nouvelle vers l'investissement et le commerce, il faut une entreprise qui anime le développement économique du pays. C'est ainsi qu'est créée la Compagnie d'Occident. Law reçoit une concession à perpétuité pour exploiter l'immense territoire de la Louisiane – ce territoire français couvre alors sept États des États-Unis actuels. Puis il se voit confier l'exploitation des autres possessions coloniales : la Compagnie d'Occident devient la Compagnie des Indes, qui cumule, outre les vastes terres du Mississippi, le monopole du commerce maritime international, la ferme des tabacs et le bail des monnaies. Le succès est immédiat. Des ports nouveaux sont créés autour desquels repart l'activité économique. La flotte française se renforce, les routes et les canaux se construisent, les industries d'exportation se développent. Cette croissance légitime de nouvelles émissions de billets. Billets qui à leur tour permettent aux particuliers d'acheter des parts de la compagnie, chaque transformation étant financée par de nouvelles émissions d'actions.

En 1719, la Banque de Law se transforme en Banque royale. Et le financier décide de l'imbriquer encore plus avec la Compagnie des Indes d'un côté et les finances royales de l'autre. Désormais, la monnaie n'est plus gagée seulement sur les biens fonciers, mais sur les revenus de l'État, qui sont collectés par la Banque. Law procède alors à l'un des plus grands tours de passe-passe financier de l'histoire. Il propose d'échanger tous les titres de dette publique contre des actions de la Compagnie des Indes. En échange, l'État s'engage à verser chaque année à la Compagnie un intérêt de 3 %. Et cela marche : les investisseurs se ruent pour échanger leurs bons du Trésor contre des actions de la Compagnie, dont les cours ne cessent de monter. Le 1er août, les premières actions émises valent 2 750 livres ; le 30 août, 4 100 livres ; le 1er novembre, 20 000 livres. Le public s'arrache littéralement ces actions aux dividendes prometteurs, provoquant une spéculation sans précédent. Et comme Law estime que la circulation fiduciaire doit être proportionnée aux besoins, il imprime des quantités énormes de billets pour alimenter le système. « Law est-il un dieu, un fripon, ou un charlatan qui s'empoisonne de la drogue qu'il distribue à tout le monde[2] ? », s'interroge Voltaire.

Bientôt, c'est toute la ville de Paris qui est saisie de frénésie. Un jour d'août 1719, le jeune roi, qui ne sort guère du palais des Tuileries, demande en rougissant à l'un de ses proches : « Où se trouve donc cette rue Quincampoix qui fait tant parler d'elle ? » Des nobles aux roturiers, des commerçants aux valets, des grandes dames aux péripatéticiennes, des ecclésiastiques aux militaires : tout le monde se met à spéculer sur les titres de la Compagnie, même en empruntant de l'argent pour quelques heures. Un tohu-bohu sur lesquels les chroniqueurs de l'époque sont intarissables. Ils racontent ainsi l'histoire d'une certaine madame Chaumont qui a fait le voyage

de Paris pour tenter de se faire un peu d'argent. Elle se pique au jeu, investit ses premiers gains dans de nouvelles actions, les revend au plus haut et se retrouve en quelques semaines à la tête de soixante millions en billets de banque, qui lui permettent de s'offrir le bel hôtel de Pomponne, place des Victoires, pour en faire une sorte de relais quatre étoiles !

On parle d'un million de personnes qui ont succombé aux opérations financières du « système », dont un grand nombre d'étrangers. Ils achètent sans trop comprendre, par entraînement collectif. Des fortunes se font, le luxe s'épanouit, le mot « millionnaire » fait son apparition dans le langage courant. L'Église elle-même s'émeut de cette frénésie spéculative. Au début de l'année 1720, ecclésiastiques et théologiens tiennent une conférence chez l'évêque de Boulogne au cours de laquelle ils condamnent « le honteux commerce qui se tient depuis huit mois dans la rue Quincampoix[3] » et rappellent l'article de foi voulant que « *nullus potest fieri dives ex parvo lucro et parvo labore* ». Autrement dit, « personne n'a le droit de s'enrichir moyennant peu d'effort et peu de travail ».

Tout ce que Law touche semble se transformer en or. De façon quasi miraculeuse, la dette s'est transformée en monnaie qui semble enrichir le pays. Cette expansion monétaire donne une illusion de prospérité qui se traduit rapidement par la flambée des dépenses publiques. On investit, on bâtit à tour de bras, les carnets de commandes se remplissent. Law fait couler « le robinet de finances », selon le mot du duc de Saint-Simon. Son entreprise aimante toute l'économie. Les augmentations de capital se succèdent à un rythme endiablé. Les particuliers apportent à la Banque leurs espèces en or ou en argent, reçoivent en échange du papier-monnaie avec lequel ils souscrivent aux émissions nouvelles de la Compagnie, dans l'attente

des fabuleux dividendes qui doivent naître de l'exploitation des richesses de l'Amérique française. La « planche à billets » tourne à plein régime. Argent, or, billets de banque, titres de rente, actions aux porteurs de la Compagnie des Indes : tout ce papier circule de main en main avec une stupéfiante facilité, au plus grand bonheur des agioteurs, ou des « Mississippiens » comme on les appelle désormais.

L'affaire est si prospère que notre Écossais devient l'un des plus hauts personnages du royaume. À l'été 1719, Law est promu, en plus de ses fonctions de gouverneur de la Banque et de la Compagnie, contrôleur général puis surintendant des Finances. Une charge qui avait disparu depuis la chute de Fouquet, et qui vaut rang de Premier ministre. En quelques mois, le génial Écossais a réussi à mettre la main sur quasiment tout l'appareil fiscal du royaume. Au grand dam des officiers comptables et des fermiers généraux, il s'est vu octroyer la collecte de presque tous les impôts et taxes du pays. Les rangs de ses détracteurs ne cessent de grossir dans l'entourage du régent. Mais le public l'admire et l'encense, le considérant comme une sorte de magicien aux extraordinaires pouvoirs financiers. On le poursuit dans la rue, on le traque dans les salons. Même la docte Académie des sciences le choisit comme un de ses membres. À son apogée, Law dispose ainsi d'une influence considérable. Il veut refaire toute l'administration du royaume, entend débarrasser l'État de tous les intermédiaires et rêve de faire de Paris la première place financière au monde. Le succès lui monte à la tête. On raconte qu'un jour, il s'est amusé à jeter des pièces d'or depuis la fenêtre d'un immeuble de la rue Quincampoix. Quand les spéculateurs se précipitèrent pour les ramasser, il leur versa de grands seaux d'eau sur la tête…

L’accident du « fou du volant monétaire »

C’est pourtant Law qui va recevoir une drôle de douche froide. Elle a lieu en 1720 quand quelques personnalités avisées sentent le vent tourner, quand la confiance commence à changer de camp. La convertibilité étant totale dans les deux sens, certains se mettent en effet à échanger leur papier-monnaie contre de l’or et de l’argent, qu’ils investissent en biens fonciers ou immobiliers, jugés beaucoup plus sûrs. La valeur des billets de banque se met à se déprécier, le cours des actions à chuter… La méfiance à l’égard de la monnaie papier ne cesse de grandir. Le coup de grâce est donné lorsque le duc de Bourbon et le prince de Conti retirent d’énormes quantités d’or et d’argent, déclenchant une ruée des souscripteurs que l’établissement est incapable de rembourser. Law doit prendre des mesures drastiques pour tenter de stabiliser les cours. Il décide de limiter les retraits, fait imprimer autant de billets que nécessaire, emploie tous les moyens pour prohiber l’usage dans le royaume des pièces d’or et d’argent, manipule quelque peu les cours et les taux… Un comble pour ce fils d’orfèvre !

Mais rien n’y fait. Ses intentions ne sont pas comprises et la panique s’amplifie encore. Law n’a d’autre choix que de fermer l’ensemble des bureaux d’achat et de vente. Le système est en train de s’effondrer sur lui-même, la bulle du Mississippi sur le point d’exploser. Les spéculateurs lésés sont furieux. Le 17 juillet 1720, une émeute éclate rue Vivienne et fait une dizaine de morts. En octobre, Philippe d’Orléans est contraint de mettre un terme à l’expérience et rétablit sévèrement l’ordre. Law est déchargé de toutes ses fonctions. Son hôtel particulier de la place Vendôme est caillassé. En décembre, il échappe de peu au lynchage et doit s’enfuir. D’abord en Angleterre,

puis en Italie. Sans protecteur, abandonné, décrié, menacé de mort, l'Écossais vit d'expédients. Il meurt dans la solitude à Venise, lui-même ruiné, en 1729, à l'âge de cinquante-huit ans. Son système avait disparu officiellement un peu plus tôt, lors d'un autodafé public et expiatoire de tous les papiers émis. « Law raisonnait comme un Anglais et ignorait combien est contraire au commerce et à ces sortes d'établissements la légèreté de la nation, son inexpérience, l'avidité de s'enrichir tout d'un coup, les inconvénients d'un gouvernement despotique, qui met la main sur tout, qui n'a que peu ou point de suite et où ce que fait un ministre est toujours détruit et changé par son successeur[4] », résume Saint-Simon dans ses mémoires.

Ce séisme ébranla pour longtemps le trône de Louis XV. Il sema aussi dans l'esprit français les germes d'une méfiance durable envers les choses de la finance. Le « système de Law » n'eut pourtant pas que des effets négatifs. Il participa à désendetter l'État et à augmenter ses revenus. L'inflation était moins vertigineuse qu'on ne l'a dit, la richesse plus mobile. Cela eut des effets stimulants sur le commerce, le bâtiment, l'artisanat. Cela contribua surtout à faire renaître l'agriculture alors que nombre de terres étaient en friche. La Louisiane connut un début de colonisation, les recettes fiscales en bénéficièrent. L'expérience de Law porta les prémices économiques du « beau XVIII^e siècle ». C'est ce que l'ancien ministre et académicien Edgar Faure fut l'un des premiers à démontrer dans un colossal ouvrage de 740 pages publié en 1977.

Edgar Faure désigne lui-même John Law comme un « fou du volant monétaire ». Le financier écossais a certes commis bien des erreurs. Il n'a pas adapté le flux de la création monétaire à l'économie réelle et a laissé la spéculation gangrener son système. Mais il mérite mieux que l'image de charlatan de la finance qui lui colle à la peau. Law laisse une trace dans l'histoire comme un fin théoricien des

mécanismes financiers et des techniques bancaires. Un précurseur aussi de ce que sont devenus nos banquiers centraux. Pour contrer les effets de la crise et soulager des États surendettés, la Réserve fédérale américaine, la Banque centrale européenne, la Banque du Japon ou d'Angleterre n'ont pas fait autre chose que de faire tourner la planche à billets ces dernières années. Une politique qui consiste à inonder les marchés de liquidités en rachetant des milliards et des milliards d'emprunts. Au risque de gonfler les bulles et de conduire à de futurs krachs financiers aussi violents que celui de 1720…

XVII

Marthe Hanau

La Walkyrie de la Bourse de Paris (1886-1935)

> « Les pires friponneries qui se commettent à la Bourse ne sont jamais commises par les boursiers. Les boursiers, onze fois sur dix, ne sont pas *dupeurs* mais *dupés*. Ce sont les *faiseurs* du dehors, les *bohêmes* de la finance, les escarpes du grand et du petit monde, qui les dévalisent et les ruinent. »
>
> Ernest Feydeau, *Mémoires d'un coulissier*.

Place de la Bourse, au cœur des années 1920. Le long des grilles, au bas des escaliers, le petit monde des « pieds-humides » s'agite déjà. Ces courtiers qui vivent des miettes de la corbeille espèrent encore trouver quelque naïf à qui ils pourraient vendre un vieil emprunt russe ou une action « hors cote ». Un petit barbu fend la foule pour gravir les marches et retrouver les coulissiers sous le péristyle du palais Brongniart. De là, il parvient à se frayer une place dans le temple, réservé d'ordinaire aux tout-puissants agents de change. À midi précise, la cloche retentit pour lancer les hostilités.

« J'ai », « Je prends ». Les premiers cris fusent, guettés par les commis chargés d'inscrire les cours d'ouverture sur le tableau noir. Ils passeront leur après-midi à les effacer, les ajuster, les inscrire de nouveau. Dans le brouhaha, nul ne remarque le petit barbu qui se tient à l'écart de la sacro-sainte corbeille. C'est en fait une femme, dissimulée sous un trench-coat couleur mastic. Les cheveux coiffés à la « garçonne » et gominés, un postiche faisant office de barbe. Marthe Hanau prépare un des coups de Bourse qui feront sa renommée.

Mais qui est cette travestie qui ose ainsi pénétrer dans le temple parisien des affaires ? Presque oubliée aujourd'hui, Marthe Hanau est pourtant associée à l'un des plus retentissants scandales de la Troisième République. « La Walkyrie de la Bourse de Paris », « la Banquière » comme on la surnommait alors, qui ruina quelques milliers d'épargnants par ses montages frauduleux. Une femme d'affaires qui fonda son propre hebdomadaire et fraya avec le monde politique. Une pionnière dans un monde de la finance exclusivement masculin. Une femme haute en couleur aussi, qui menait grand train, fumait en public et affichait ses aventures avec des jeunes filles. Son ascension fut aussi fulgurante que sa chute, dans cette France des Années folles qui précédait le grand krach de 1929. « Je n'ai pas su conserver ce seul engin moderne : l'argent, l'argent, l'argent. Et j'ai la nausée de l'argent, de cet argent qui m'écrasa[1] », finit-elle par écrire à ses proches depuis la prison de Fresnes où elle mit fin à ses jours.

Entre Lazare et Josèphe

C'est en 1886, à Paris, que Marthe Hanau voit le jour. Elle est la fille de petits commerçants juifs originaires d'Alsace. Leur boutique

installée sur le boulevard de Clichy, « La Layette », est tenue d'une main de fer par la mère de Marthe, une femme autoritaire et intransigeante qu'elle exècre. Le père est faible et bien-aimé. C'est un ancien séducteur désormais affublé d'une « maladie honteuse » que la famille tient secrète. Pas évident de trouver sa place dans un tel foyer. Alors la jeune Marthe multiplie les incartades. Elle s'exhibe aux terrasses des cafés, refuse de porter des corsets et se donne des allures masculines. Elle conduit même une De Dion-Bouton, l'une des toutes premières voitures à circuler dans Paris, prêtée par un ami fortuné. Autant de fantaisies vécues comme des provocations par sa famille, à une époque où s'éveillaient à peine les mouvements féministes.

Adolescente, Marthe affiche surtout sans complexe ses aventures avec des femmes. Sa mère doit ainsi licencier sur-le-champ une vendeuse de la boutique familiale lorsqu'elle découvre sa passion brûlante et saphique avec sa fille ! L'atmosphère devient infernale. Pour y échapper, Marthe accepte d'épouser à l'âge de vingt-deux ans un célibataire endurci de huit ans son aîné au physique ingrat. Il s'appelle Lazare Bloch, il est l'héritier d'une fabrique de jute à Lille, et il n'a pas plus de succès avec les femmes qu'avec l'argent. Cet homme médiocre dilapide en effet les bénéfices de sa petite entreprise sur les champs de courses ou les tapis verts. La fabrique lilloise sera bientôt liquidée et Bloch fera quelques jours de prison pendant la guerre pour avoir vendu de la marchandise frelatée à l'armée. Le contrat de mariage est très clair : Marthe ne veut pas d'enfants. Elle n'accepte pas de partager son lit. Très vite, les deux époux vivent séparés. Ils resteront pourtant excellents amis et partenaires en affaires pendant longtemps.

En attendant, notre héroïne est tombée amoureuse d'une jeune fille de bonne famille. Elle s'appelle Delphine, mais Marthe l'affuble

du prénom – plus ambigu – de Josèphe. C'est la fille d'un bijoutier de la rue de la Paix. Elle est riche et totalement dévouée à son amante, même si les deux jeunes femmes ne vivent pas sous le même toit et si sa « Josèphe » est contrainte de se marier avec un homme d'affaires américain. Elles frayent avec le grand monde, fréquentent le Bœuf sur le toit où elles tutoient Jean Cocteau et Colette, ont leur table dans les boîtes de travestis, s'offrent de belles voitures qu'elles conduisent à toute vitesse pour rejoindre Deauville. La Première Guerre les sépare un temps, mais elles se retrouvent dès le début des années 1920. Marthe vient d'obtenir le divorce d'avec Lazare Bloch et tient son indépendance financière. Mais elle voit plus grand. Depuis peu, elle commence à s'intéresser à la Bourse et à la haute finance, un univers qui la passionne et la fascine. Quel meilleur moyen de s'enrichir facilement ? Elle mûrit donc son projet : créer sa propre maison de valeurs. Un projet un peu fou, dans un domaine jusque-là réservé aux hommes : à l'époque, le dicton dit en effet qu'« une femme qui gère son portefeuille est une femme de tête ; tandis qu'une femme qui gère l'argent des autres est une aventurière[2] », raconte l'historienne Françoise d'Eaubonne.

Qu'importe, Marthe Hanau est déterminée à se faire un nom. Elle entre au palais Brongniart par la petite porte, ce que l'on appelle « l'animation boursière ». Les informations sur les valeurs sont alors plutôt rares, les relais médiatiques beaucoup moins nombreux qu'aujourd'hui. La cote vit surtout de rumeurs, de bruits de couloir, de tuyaux qu'on se passe de main en main. Les « animateurs » les plus doués savent en tirer parti en usant de toutes ces ficelles pour orienter les cours. Et parfois pour intoxiquer les spéculateurs. À ce petit jeu, Marthe connaît des fortunes diverses. Elle exaspère un certain nombre d'agents de change qui ne supportent pas de voir une femme, une garçonne qui plus est, s'immiscer dans leurs affaires…

Mais l'amazone de la Bourse tient bon. Dans cette masse frénétique et hurlante, elle se sent comme un poisson dans l'eau. L'entregent de Josèphe et l'aide de Lazare, qui s'y connaît en coups fumeux, vont l'aider dans ses projets. Des hommes d'affaires commencent à lui confier quelques mandats pour gérer leurs portefeuilles.

Un montage à la Ponzi

C'est alors que Marthe a une idée originale pour faire fructifier sa petite affaire. Elle veut fonder un hebdomadaire qui s'adresse aux petits épargnants. Faire passer des entrefilets dans les rubriques spécialisées des périodiques ne lui suffit plus, elle veut un périodique pour lancer, suivre et soutenir les titres. *La Gazette du franc* va naître grâce à l'appui d'une relation de Josèphe. Officiellement, la feuille de chou a pour ambition de défendre le franc, qui fait régulièrement l'objet d'attaques sur les marchés. Mais l'objectif est évidemment d'attirer les boursicoteurs dans ses filets, en conseillant l'achat de titres. Le contexte est favorable : les Français sont de plus en plus nombreux à tenter l'aventure de la Bourse et à se prendre au jeu de la spéculation. Les officines et les petites banques poussent comme des champignons aux environs du palais Brongniart. Les volumes d'affaires décuplent en une décennie. Marthe Hanau va en profiter. Elle va même aller plus loin en leur promettant des rendements très alléchants. Un peu trop alléchants pour être vrais.

C'est Lazare Bloch qui a soufflé le montage financier à son ex-femme. Il est assez simple dans son principe. En 1925, Marthe fonde un « Groupement technique de gérance financière » pour accueillir les économies des épargnants. Un véhicule qui ressemble en fait à nos fonds communs de placement actuels. Mais pour attirer les

boursicoteurs, elle leur garantit une rémunération de 8 % l'an, trois fois plus que ce que proposent les banques traditionnelles. Et les gains peuvent même atteindre 40 %, annonce l'officine. À une condition toutefois : que les petits porteurs ne réclament jamais le détail de ses opérations financières. Les opérations ? Quelques « coups de Bourse » et manipulations diverses dont Marthe Hanau a le secret. Notamment par l'intermédiaire de *La Gazette*, qui pousse les titres qu'elle achète discrètement. Et si les premiers dividendes se font attendre, qu'à cela ne tienne : on rémunère les premiers épargnants grâce aux souscriptions des nouveaux entrants. Marthe est en train de construire une pyramide de Ponzi assez classique ou, comme l'on dirait aujourd'hui, une « arnaque à la Bernard Madoff ».

Et cela marche ! Les premières années sont favorables grâce à la bonne tenue de la Bourse de Paris. Grâce aussi à la notoriété que lui apporte *La Gazette du franc*, qui va tirer jusqu'à 100 000 exemplaires. Pour asseoir la réputation de son hebdomadaire, « la banquière » a fait appel à quelques personnalités en vue – patrons, anciens combattants, hommes politiques – qui assurent la rédaction en chef, signent des articles et des chroniques ou en font la promotion lors de conférences. Les petits épargnants adorent. « Jouer la tendance d'un titre et non le cours du jour[3] », l'une de ses sentences, devient proverbiale. Plus de 170 millions de francs seront récoltés au total, une somme colossale. Au grand dam des banques de la place, que Marthe ne se prive pas d'éreinter dans son journal, présentant le Groupement comme le seul établissement qui défende vraiment les petits investisseurs.

Les affaires sont prospères. Un deuxième journal est lancé dans la foulée, *La Gazette des nations*, dont l'ambition est ni plus ni moins que d'œuvrer à la paix dans le monde. Pacifiste, Marthe Hanau s'est rapprochée d'Aristide Briand, alors tout à son projet de paix

universelle et de Société des nations. Elle semble sincèrement convaincue qu'en mettant la fortune à la portée des petits actionnaires, autrement dit en démocratisant le capitalisme, elle œuvre pour plus de progrès et de justice sociale. Nous sommes en 1928 et Marthe Hanau est au sommet de sa gloire. Même si celle-ci franchit allègrement la ligne jaune pour faire fructifier ses petites affaires. Entre 1925 et 1927, le Groupement se met à créer de multiples sociétés qui se rachètent leurs actions les unes aux autres. Cela fait monter les cours et les rendements boursiers… afin d'attirer de nouveaux souscripteurs.

Horace Finaly veut sa peau

En quelques années, Marthe Hanau devient une figure dans le milieu des boursiers et de la presse financière. André Citroën vient souvent s'asseoir à sa table. Elle pénètre dans le Tout-Paris des restaurants, des casinos, des premières et des cérémonies officielles. On lui donne du « madame la Présidente » qu'elle salue de son grand rire. La petite mercière du boulevard Clichy tient sa revanche. Le succès lui monte à la tête. Elle peut désormais s'offrir un splendide hôtel particulier situé près du bois de Boulogne où elle mène grand train et reçoit ses amis – journalistes, artistes, politiques. Elle acquiert aussi un grand domaine au Lys-Chantilly. Se fait habiller par Coco Chanel, se déplace en Rolls-Royce avec chauffeur. Et pour rejoindre le meilleur hôtel de Genève, où elle a pris ses quartiers, elle conduit désormais, casque de cuir sur la tête, une Torpédo Voisin qui file à 80 kilomètres heure. Sans voir les pièges et les chicanes qui se dressent sur sa route.

Car le système va finir par craquer. Et la chute de Marthe n'en sera que plus terrible. Avec son train de vie luxueux et son comportement provocateur, la financière suscite envie et jalousie. La presse a eu vent de son habitude de se travestir pour pénétrer dans le palais Brongniart et ne retient plus ses attaques. Surtout, Marthe exaspère au plus haut point les banquiers parisiens, qui s'inquiètent de cette concurrence déloyale. La grande finance n'aime pas les francs-tireurs. Notamment quand ils lui font de l'ombre. Horace Finaly, le plus brillant et le puissant d'entre eux, patron de la Banque de Paris et des Pays-Bas, presque aussi célèbre qu'un Rothschild, va passer à l'attaque. « Ne vous trouvez pas dans ma ligne de mire… sinon je tire sans hésiter[4] ! » aurait dit Finaly à l'impudente. L'homme active ses réseaux et pousse les premiers épargnants déçus par « la Banquière » à porter plainte pour provoquer sa perte. On a beau le surnommer le « Quasimodo de la finance » pour sa petite taille et sa laideur, Finaly a une énorme influence sur le monde des affaires et de la politique. Il est aussi à l'aise dans les montages financiers complexes que sous les lambris des ministères. Et il veut sa peau.

Au comble de l'agacement, il finit par s'adresser directement à Raymond Poincaré, alors président du Conseil. Et le convainc de procéder à un sévère « assainissement » du marché, au profit de la protection des épargnants bien entendu. La Section financière est alertée. Les autorités commencent à enquêter. Elles ne mettront pas beaucoup de temps à mettre au jour les opérations imprudentes et les combines un peu louches de « la Banquière ». D'autant plus louches qu'elle ne tient plus sa comptabilité depuis des mois… « Un banquier a visiblement le droit de faire perdre de l'argent à ses clients, mais pas celui de déplaire à ses confrères[5] », pestera Marthe Hanau, qui voit ses soutiens la lâcher un par un. À commencer par son ancien protecteur, Aristide Briand. Les épargnants se mettent à paniquer et

réclament leur dû. Marthe tente bien de faire face, en promettant de tous les rembourser et en lançant une expertise comptable. Mais la mécanique est enclenchée et rien ne pourra l'arrêter.

Des clients mécontents se regroupent en comités de victimes et se constituent partie civile. En décembre 1928, Marthe Hanau est arrêtée pour escroquerie, abus de confiance et création de sociétés fictives. Tandis que Lazare Bloch est conduit à la Santé, elle est amenée à Saint-Lazare dans des conditions rocambolesques. La prisonnière entame aussitôt une grève de la faim, réussit à s'échapper pendant son transfert à l'hôpital Cochin, se rend peu après, est de nouveau incarcérée… avant de se briser intentionnellement la jambe pour être libérée ! À sa sortie, elle doit pourtant déchanter. La justice, documentée par ses concurrents de banquiers, ne lâche pas la pression. Et la presse d'extrême droite lance des attaques abominables. Juive, d'origine allemande, banquière, divorcée, lesbienne, dépravée : n'a-t-elle pas tous les vices ? C'est un déchaînement de haine. L'Action française de Charles Maurras en profite pour faire le procès de toutes ces « élites corrompues ». Au même moment éclate l'affaire Oustric, du nom de ce banquier dont la faillite provoqua la chute de plusieurs hommes politiques. Et le scandale Stavisky est sur le point d'être révélé. Marthe a bien compris que le mépris du peuple envers les « gens de finance » joue contre elle. Sur le chemin qui la mène au bureau du juge d'instruction, elle entend la foule hurler : « Morts aux Juifs, les métèques au poteau ! »

Quelques centaines d'épargnants lui restent fidèles, convaincus qu'elle est victime d'une cabale des puissants ligués contre elle et qu'elle parviendra à se refaire la main. La banquière est libérée sous caution et jure la main sur le cœur de les rembourser. Mais le krach de 1929 et la Grande Dépression vont lui être fatals. Elle est incapable d'honorer ses engagements. Les deux gazettes doivent

cesser leur parution. Nouvelle arrestation et, cette fois, condamnation à deux ans de prison ferme, alourdie à trois ans en appel. Direction Fresnes, où elle doit purger sa peine. Le déshonneur est trop grand. Le 14 juillet 1935, la veille de sa libération, elle se suicide dans sa cellule en avalant un tube de Véronal, un puissant somnifère. Sur sa table de chevet, on retrouve trois livres de Montaigne, Marc Aurèle et Épictète, ainsi qu'une lettre d'adieu. « Je me libère, comprenez-vous ? Je réussis la totale évasion. Je ne souffrirai plus de rien, je ne souffrirai plus jamais […] et je reste insensible aux interprétations de demain. Je veux que mon corps soit incinéré par des mains mercenaires et les cendres jetées aux quatre vents[6]. » Elle eut finalement droit à la fosse commune réservée aux pénitentiaires.

XVIII

Michael Milken

Le bal des prédateurs (né en 1946)

> « Les assassinats sur la grande route me semblent des actes de charité comparativement à certaines combinaisons financières. »
> Honoré de Balzac, *César Birotteau*.

Au Beverly Hilton, l'ambiance est électrique. En cette soirée d'avril 1986, le gratin des affaires américaines s'est réuni dans le grand salon de ce majestueux hôtel de la banlieue de Los Angeles. Des patrons de Wall Street, des banquiers, des magnats de la presse… Plus de deux mille personnalités sont présentes, parmi lesquelles on reconnaît Rupert Murdoch, Barry Diller ou Ted Turner, qui sont en train de construire leurs empires médiatiques, mais aussi Henry Kravis, le premier « K » du fonds KKR, ou encore les financiers Carl Icahn, Nelson Pletz et Jimmy Goldsmith, à l'affût d'un nouveau coup boursier… Ils sont tous là, côtoyant quelques journalistes et politiques. Les lumières s'éteignent, le rideau s'ouvre sur la scène. Les régisseurs lancent la musique de la série *Dallas* et projettent sur

l'écran géant la nouvelle publicité de la banque Drexel. « J.R. » apparaît sur son cheval et sort de sa poche une carte de crédit qui brille sous les rayons du soleil. « Elle vous donne droit à un crédit permanent de 10 milliards de dollars, ne partez pas chasser sans elle ! » lance l'acteur sous les rires de l'assistance. La suite de la soirée est animée par la chanteuse Dolly Parton. Les serveurs ont du mal à se frayer une place dans la foule pour proposer cocktails et coupe de champagne. Le « bal des prédateurs » peut commencer !

Le bal des prédateurs. C'est ainsi qu'on baptisa cette grand-messe organisée par les banquiers de Drexel Burnham Lambert en ces années « Reagan », années folles et années fric. Quatre jours de conférences à deux pas d'Hollywood, la semaine qui suivait la cérémonie des oscars… Quatre jours d'agapes dignes de « Gatsby le magnifique », avec starlettes et mannequins. Frank Sinatra, Diana Ross, Madonna et bien d'autres sont venus animer les soirées. Les *golden-boys* brassent alors des millions de dollars. Dans leur monde, les transactions sont toujours gigantesques, les contrats délirants, les gains faramineux. On ne se déplace plus qu'en limousine ou en hélicoptère. On mène les marchés à la baguette, comme les économies de centaines de milliers d'épargnants. Dans leur monde, les petits joueurs n'ont plus leur place. Les prédateurs de la maison Drexel ont fait trembler les patrons des entreprises américaines en multipliant les prises de contrôle hostiles. Ils ont fait régner la terreur sur les marchés. Jusqu'à ce que les autorités décident de siffler la fin de la partie… et que la Bourse de New York explose sous le poids des scandales et des combines financières.

Dans les eaux troubles des marchés

À l'origine de cette folle épopée, il y a un homme, un jeune Américain du nom de Michael Milken. Et un instrument financier d'un nouveau genre, les *junk bonds* ou « obligations pourries », sur lequel il s'est appuyé pour conquérir Wall Street. Nous sommes à l'université de Berkeley, en 1969. Bien loin du *flower power* et du mouvement pacifiste dont l'université est l'épicentre, l'étudiant de vingt-trois ans est plongé dans un austère ouvrage de finance de marché. *Corporate Bond Quality and Investor* est une étude de 536 pages rédigée par un certain W. Braddock Hickman, une somme de statistiques qui recense les gains et pertes des investisseurs dans le monde des obligations d'entreprise. Le livre a été écrit dix ans plus tôt, et il n'a guère rencontré de succès. À peine 946 exemplaires vendus. Les chiffres que l'ouvrage compile datent un peu, ils remontent à la première moitié du XX^e^ siècle. Michael Milken, pourtant, est fasciné par ces données qu'il considère comme une véritable mine d'or.

De 1900 à 1943, relève W. Braddock Hickman, les obligations d'entreprises mal notées ont enregistré des résultats remarquables. Les investisseurs qui ont pris le risque de faire confiance à ces titres ont obtenu une rémunération moyenne de 8,6 % par an. Et ce, même en tenant compte des faillites constatées lors de la Grande Dépression. C'est 350 points de base (3,5 %) de mieux que la rémunération des obligations bien notées. Et bien plus, naturellement, que les investissements dans les obligations sans risque du Trésor américain. Les pertes dues aux défaillances des entreprises mal notées sont d'ailleurs assez modestes, moins de 1 % par an. Étonné par cette découverte, Milken poursuit ses recherches et s'aperçoit que des études réalisées sur une période plus récente, de 1945 à 1965, arrivent aux mêmes conclusions.

Il faut s'arrêter ici un instant pour donner quelques explications sur le fonctionnement du marché de la dette. Lorsqu'elles émettent des obligations, les entreprises font appel à des agences de notation pour évaluer leur « signature », autrement dit leur capacité à payer leurs échéances de dette en temps et en heure. Moody's et Standard & Poor's sont les deux grands acteurs de la notation : les ratings qu'ils accordent sont scrutés de près par tous les investisseurs de la planète. Plus l'entreprise est solide sur le plan financier, meilleures seront la note et donc ses conditions d'emprunt. À l'inverse, une entreprise fragile, en difficulté ou déjà très endettée obtient un moins bon *rating* et doit donc offrir un « haut rendement », autrement dit des taux d'intérêt plus élevés, pour attirer les investisseurs.

Dans les années 1970, il n'existe sur les marchés américains que très peu d'entreprises américaines mal notées. Tout simplement parce que les investisseurs n'en veulent pas : leurs obligations sont trop risquées ou trop peu « liquides » – on ne trouve pas assez d'acheteurs quand on veut s'en débarrasser. Les banques d'affaires elles-mêmes rechignent à organiser de telles émissions qui pourraient nuire à leur réputation. Les quelques obligations à « haut rendement » que l'on trouve alors sont généralement celles d'entreprises qui ont rencontré des problèmes et qui ont été déclassées par les agences de notation : on les appelle des « anges déchus ». C'est là, dans ces eaux troubles des marchés, que Milken est convaincu de trouver un trésor.

Le roi des « junk bonds »

L'étudiant est né en Californie, dans le village d'Encino, au nord de Los Angeles, en 1946. Il est issu de la moyenne bourgeoisie et a

montré assez vite quelques aptitudes dans le maniement des chiffres, aidant son père à faire sa comptabilité ou ses déclarations de revenus, bluffant ses camarades en réalisant de tête des multiplications complexes. C'est un garçon sérieux et sportif, apprécié par ses camarades. Presque trop sérieux. Il ne boit pas, ne fume pas, ne prend pas de LSD. Après avoir obtenu son bac, il intègre Berkeley et décide de se spécialiser en gestion, alors que la mode de l'époque est plutôt à la psychologie ou à la sociologie. Puis il rejoint une autre université prestigieuse, celle de Pennsylvanie à Wharton, qui a formé beaucoup d'économistes de renom. Le jeune Milken obtient son diplôme avec la meilleure note et décide de s'orienter vers la finance. Il rejoint alors Drexel, une banque d'investissement peu réputée à côté des géants de Wall Street. Mais elle va réaliser une série de fusions et de rapprochements qui lui permettront d'amasser des fonds considérables pour devenir Drexel Burnham Lambert.

Les débuts sont difficiles. Secret, introverti, le Californien a du mal à s'intégrer. Ses idées d'investissement paraissent saugrenues. Deux ans après son arrivée, Milken convainc pourtant ses dirigeants d'ouvrir un nouveau service de courtage d'obligations spéculatives, dont il prend la tête, et qui se voit affecter 2 millions de dollars de capital. Et il prend son bâton de pèlerin pour convaincre les clients de se détourner des obligations sûres émises par les grands groupes pour investir sur ce marché encore embryonnaire. Tout est à faire, car peu de données existent sur les sociétés qui composent ce segment. Le livre de W. Braddock Hickman à la main, avec son austère reliure bordeaux, il fait donc la tournée des gestionnaires de portefeuilles des banques, des caisses d'épargne, des compagnies d'assurances et des fonds de pension. Et cela marche !

En quelques années, Milken devient le roi des *junk bonds*. Il est si à l'aise sur ce marché qu'il l'organise à lui tout seul, assurant la

liquidité des titres si nécessaire, fixant lui-même les cours à l'achat et à la vente. En agrégeant de manière astucieuse ces obligations pourries, il arrive à constituer des portefeuilles apparemment bien diversifiés, performants et peu risqués. Et peu à peu, les grands gestionnaires de fonds, en quête de rendements toujours plus élevés, se laissent séduire. Bien plus tard, ils s'en mordront les doigts. Mais en attendant, c'est la consécration : en 1975, la bible des affaires américaines, le *Wall Street Journal*, rédige à sa une un article élogieux intitulé « Le rebut des uns est l'aubaine des autres ». Les *junk bonds* gagnent encore en notoriété. Le banquier a désormais les coudées franches chez Drexel. La branche qu'il dirige dégage des marges colossales et devient bientôt un État dans l'État. Elle s'émancipe un peu plus lorsqu'il décide de s'installer avec ses équipes en Californie.

Les journées de travail sont longues. Elles commencent généralement à quatre heures et demie du matin pour être en phase avec les horaires de Wall Street sur la côte Est, et se terminent tard le soir. Dans la grande salle des marchés, les téléphones sonnent sans cesse et l'atmosphère est souvent survoltée. D'une grande minceur, les yeux noirs bien enfoncés dans les orbites, Milken règne sur la firme comme un gourou. Il siège au centre d'une immense table en forme de X pour hurler ses ordres à ses lieutenants, tout en suivant plusieurs conversations, ses deux téléphones à la main. Il exige de ses troupes une implication totale et le sacrifice de toute vie privée. Une forme de soumission aussi. Le patron passe au crible chacune des transactions, peut poser cent fois la même question avant d'obtenir la réponse qu'il désire. Absorbé par son travail, lui-même voit peu sa famille, installée dans sa ville natale d'Encino, où il a racheté l'ancienne maison de Clark Gable et Carole Lombard. Mais il est trop heureux de contrôler l'essentiel des profits de Drexel Burnham Lambert.

Fort de son expertise, la banque ne se contente plus d'acheter et de vendre des obligations pourries. Elle organise désormais elle-même les émissions de titres. La société Texas International sera la première à recourir à ses services. Beaucoup d'autres vont suivre. Grâce au carnet d'adresses de Milken et à ses talents de commercial, ces obligations mal notées trouvent preneurs sans difficultés. Les investisseurs achètent les yeux fermés tous les titres qu'il met en vente. Le marché des *junk bonds* va alors connaître un fantastique essor. C'est un bouleversement considérable à Wall Street. D'un coup, toutes les sociétés veulent avoir accès à ce « crédit miracle ». Même les entreprises en petite forme n'ont plus aucun problème de financement. Les grands groupes pétroliers, les compagnies aériennes, les studios de cinéma, les casinos de Las Vegas : une myriade de compagnies font appel aux services de Drexel pour émettre des *junk bonds* et lever des sommes considérables. À son apogée en 1989, le marché de la dette spéculative représentera plus de 200 milliards de dollars.

« On va les faire ramper devant nous »

Milken comprend alors que sa trouvaille va lui permettre de gagner encore plus d'argent. Grâce aux fonds levés, les entreprises peuvent partir à l'assaut d'un concurrent, même s'il est plus gros. La taille n'a plus d'importance. Et on voit alors surgir une nouvelle race d'investisseurs, les *raiders*, qui ont bien compris la facilité avec laquelle on peut désormais racheter une société, en comprimer les coûts, voire la démanteler pour en tirer de juteux profits. Les années 1980 voient ainsi se multiplier à Wall Street les grandes opérations de fusions-acquisitions, OPA ou *leverage buy out* (l'entreprise est rachetée

par ses dirigeants grâce à un fort recours à la dette). Le marché se transforme en Far West où les forts exercent leur justice sommaire sur les faibles. Et Milken a une influence considérable. Il peut mobiliser des milliards de dollars pour foncer sur n'importe quelle entreprise. Un seul de ses coups de fil, un seul de ses ordres peut sceller le sort d'un patron. « On va mettre la tête sur le billot à General Motors, à Ford et à IBM, et on va les faire ramper devant nous[1] », affirme-t-il un jour en hurlant à l'un de ses lieutenants.

Les dollars coulent à flots pour ceux qui interviennent dans ces manœuvres : les banquiers, les arbitragistes, les traders ou les dirigeants des firmes ainsi rachetées. En 1986, Drexel accorde 700 millions de dollars de bonus à sa branche californienne. Milken, chargé de partager le magot, s'en octroie 550 millions pour lui-même ! Il devient l'un des dix hommes les plus riches d'Amérique et une véritable star dans son pays. L'*establishment* est à ses pieds. Nombre de dirigeants politiques, d'éditorialistes ou d'économistes ne jurent que par lui. Les milieux d'affaires sont convaincus qu'il vient d'ouvrir une nouvelle ère économique en transformant les mauvaises dettes en or, tel un alchimiste. On le qualifie de visionnaire, de génie, de héraut du capitalisme américain. L'argent facile, le soleil de la Californie, les grands restaurants, le champagne et les Ferrari Testarossa, la fréquentation des célébrités comme Michael Jackson : Michael Milken semble marcher sur l'eau.

Au début des années 1980, le roi des *junk bonds* fait la connaissance d'un certain Ivan Boesky, un spécialiste des fusions-acquisitions. Celui-ci est plus précisément ce qu'on appelle un arbitragiste, son métier consistant à profiter d'écarts de cours sur les marchés, notamment en ciblant les entreprises qui pourraient se faire racheter. Et curieusement, il arrive très souvent à deviner lesquelles vont faire l'objet d'OPA ! Milken l'a bien compris : Boesky profite en

fait de « tuyaux » pour réaliser ses profits. Personnage sulfureux, d'une paranoïa maladive, « il aurait été capable de vendre plusieurs fois son âme au diable et de la racheter à moitié prix[2] », raconte un de ses anciens collaborateurs. Milken et Boesky vont rapidement s'entendre. Délits d'initiés, manipulations de marché, évasion fiscale, fausses déclarations, escroqueries complexes et combines sophistiquées… Ils vont enfreindre à peu près toutes les règles et lois boursières en vigueur dans le pays. Jusqu'à ce que la Securities & Exchange Commission, le gendarme des marchés américains, se penche sur leurs douteuses affaires.

Quatre-vingt-dix-huit chefs d'inculpation

Les ennuis commencent en 1987 pour le Roi-Soleil de Californie. À New York, un nouveau procureur est décidé à s'attaquer aux criminels en col blanc, après des années de laxisme. Il s'appelle Rudolph Giuliani et il ne manque pas d'ambition (il sera d'ailleurs élu maire de la ville quelques années plus tard). Le parquet et la SEC déploient alors tous les moyens pour faire tomber la *finance connection*. C'est Boesky qui craque le premier. Cerné, il accepte de coopérer avec les enquêteurs, y compris en tentant de piéger Milken, un micro dissimulé sous son costume. Des mois d'enquête mobilisent un nombre incroyable d'avocats. La bataille se joue aussi sur le terrain médiatique : le banquier s'entoure d'une armée de conseils en relations publiques qui présentent tour à tour Milken comme un génie de la finance ou comme un homme bon et généreux engagé dans des organisations caritatives. Les journaux sont inondés

d'articles signés de personnalités amies qui chantent ses louanges et vantent les mérites des « obligations à haut rendement » (on ne dit plus *junk bonds*). C'est un « trésor national » qui a « démocratisé le crédit », permis de créer des millions d'emplois et même de « sauver le capitalisme américain ». Pure propagande.

Les enquêteurs et les procureurs, eux, sont systématiquement discrédités. Mais ils tiennent bon. Milken est mis sous le coup de quatre-vingt-dix-huit chefs d'inculpation, dont racket, escroquerie, délit d'initié, évasion fiscale… La star des *junk bonds* se résout finalement à plaider coupable pour six d'entre eux, assez mineurs au regard de ses multiples incartades. Giuliani accepte ainsi d'abandonner les charges beaucoup plus sérieuses de délit d'initié et de racket en échange de sa collaboration. Milken n'en est pas moins condamné à l'issue de son procès à dix ans de prison et 600 millions de dollars d'amende. À l'énoncé du verdict, ahuri, comme sonné, il enfouit son visage dans ses mains et éclate en sanglots. Inflexible, la juge Kimba Wood évoque « des crimes graves qui méritent un châtiment sérieux, et aussi le malheur et la honte d'être exclu de la société[3] ». Le banquier est tenu de rembourser ses créanciers et banni à vie du monde financier. Il ne passera finalement que vingt-deux mois sous les verrous.

La chute de Milken et de la Drexel va faire beaucoup de vagues. L'ambiance a radicalement changé à Wall Street depuis le krach d'octobre 1987. Deux ans plus tard, alors que l'étau judiciaire se resserre sur le banquier star, nombre d'entreprises qui ont émis des obligations pourries sont incapables de rembourser leurs dettes. Les actionnaires et les porteurs d'obligations accumulent les pertes et portent plainte contre Drexel, qui est contraint de racheter des quantités considérables de titres. La firme ne s'en remettra pas et elle-même tombe en faillite en février 1990. De nombreuses caisses

d'épargne et fonds de retraite qui s'étaient goinfrées de *junk bonds*, jusqu'à l'indigestion, sont emportés dans la tourmente. C'est la crise des *savings & loans*, qui coûte 150 milliards de dollars aux États-Unis.

Milken est toujours en vie aujourd'hui. Il a surmonté un cancer de la prostate diagnostiqué au cours de sa détention, alors que ses médecins ne lui donnaient que quelques mois. Et il s'est mué en philanthrope : maladie, lutte contre la pauvreté, éducation… Il consacre désormais la majeure partie de son temps et de sa fortune – on le retrouve encore dans les classements des Américains les plus riches – à ses fondations. Il est partenaire du prix Nobel bangladais, Muhammad Yunus, dans une société de microcrédit destinée à aider les plus pauvres aux États-Unis. Il est aussi devenu une sorte de gourou écouté de la diététique, prêchant un mode de vie spartiate. Quel revirement pour l'homme qui a incarné à lui seul les excès de la finance et qui, avec Ivan Boesky, a inspiré le *Wall Street* d'Oliver Stone. Mais ses avocats n'ont jamais pu obtenir une amnistie qui aurait permis de lever l'interdiction à vie d'exercer une activité boursière. Le marché des *junk bonds*, lui, a mis quelques années à se relever des déboires et scandales de la décennie 1980. Il se porte aujourd'hui comme un charme.

XIX

Blythe Masters

Les armes de destruction financière (née en 1969)

« Je connais maint detteur qui n'est ni Souris-Chauve,
Ni Buisson, ni Canard, ni dans tel cas tombé,
Mais simple grand seigneur, qui tous les jours se sauve
Par un escalier dérobé. »

Jean de La Fontaine, « La Chauve-souris,
le Buisson et le Canard »,
Fables, livre XII, fable 7.

C'est une bande d'une centaine de kilomètres qui s'étire le long de la Floride. On l'appelle la *Gold Coast* pour ses plages de sable blond comme pour ses fonds marins. Ils regorgeraient en effet de pièces d'or abandonnées par des galions espagnols surpris par la tempête… Mais en ce week-end de juin 1994, ce sont des chercheurs d'or un peu particuliers qui ont investi le Boca Raton Resort & Club, un hôtel à la façade rose bonbon idéalement situé entre Miami et Palm Beach. Ils sont quelques douzaines. Des jeunes gens pour la plupart – la moyenne d'âge ne dépasse pas trente ans. Tous banquiers de

JP Morgan, la prestigieuse maison fondée un siècle plus tôt par John Pierpont Morgan. Ils viennent de New York, Londres ou Tokyo pour un séminaire de quarante-huit heures. L'ambiance est bon enfant. Sorties en mer sur de luxueux yachts, parties de golf sur le parcours local, virées dans le night-club voisin… On s'amuse à se jeter dans la grande piscine, on refait le monde autour de quelques litres de piña colada. Ces jeunes loups de la finance formés dans les meilleures écoles ne boudent pas leur plaisir, trop contents d'évacuer les semaines de stress à suivre les tourments des marchés financiers[1].

Ce week-end floridien, pourtant, n'est pas qu'une joyeuse fête alcoolisée ni un énième séminaire de *team-building*. L'équipe qui gère les dérivés de JP Morgan s'est assigné une mission : elle veut inventer un produit financier. L'instrument qui doit lui permettre de gagner de nouveaux clients, de creuser l'écart avec ses rivaux – les Goldman Sachs, Morgan Stanley et Lehman Brothers – et de gagner encore plus d'argent. À l'époque, l'industrie des dérivés est encore balbutiante. Le département de JP Morgan a été créé à peine trois ans plus tôt par un certain Peter Hancock, un banquier surdoué d'une trentaine d'années. Ses troupes sont un peu à part au sein de la banque américaine. Elles commencent certes à brasser quelques centaines de millions de dollars. Mais au siège new-yorkais, on ne sait pas toujours très bien ce que manipulent vraiment ces jeunes traders. Les *swaps* qu'ils vendent aux banques pour s'échanger des flux financiers sont entourés d'une aura de mystère. D'une réputation un peu sulfureuse, aussi.

Les banquiers se déchaînent

Au départ, les produits dérivés sont des instruments assez simples : il s'agit de contrats qui, comme leur nom l'indique, dérivent d'un autre actif. Autrement dit, leur valeur dépend d'un actif « sous-jacent » : une action, une obligation, une devise, une matière première, un taux d'intérêt, un bien immobilier… Les possibilités sont multiples. En pratique, ces dérivés permettent aux personnes qui les achètent de se couvrir contre l'évolution d'un marché ou de gérer au mieux leurs risques futurs. Un Français qui prévoit de voyager aux États-Unis à Noël peut souscrire un *swap* pour obtenir ses dollars à un bon prix au moment de son départ s'il pense que l'euro va baisser d'ici les fêtes. Un agriculteur peut vendre ses récoltes dans six mois à un prix fixé dès maintenant afin de se prémunir contre une chute du cours des céréales. Une compagnie aérienne peut se protéger contre une envolée éventuelle des prix du pétrole…

Ces instruments répondent donc à des besoins réels. Ils existent d'ailleurs depuis des siècles : on retrouve la trace de contrats sommaires sur des plaques d'argiles de Mésopotamie du temps du roi Hammourabi ! C'est à partir des années 1970 qu'ils vont progressivement se développer, quand les investisseurs professionnels s'en saisiront pour faire des paris sur l'évolution des marchés. Et à partir des années 1980 qu'ils connaîtront une véritable accélération, avec d'énormes sommes d'argent en jeu. La finance vit alors une période charnière au cours de laquelle la créativité des banquiers se déchaîne, poussée par un certain nombre de percées technologiques. Les Bourses ne sont plus gérées à la criée mais électroniquement, les armées d'ingénieurs et de matheux débarquent dans les salles de marché, les produits financiers se sophistiquent, les ordinateurs sont de plus en plus puissants et permettent de faire tourner des modèles de calcul savants… Les géants de Wall Street l'ont bien compris, qui allouent d'importants moyens à leurs équipes spécialisées dans ces

dérivés. Qui les poussent aussi à laisser libre cours à leur imagination pour inventer de nouveaux produits, et engranger toujours plus de commissions.

C'est donc là, au Boca Raton Resort & Club, que les banquiers de JP Morgan partent en quête de la martingale. Au départ, Peter Hancock a un peu de mal à mobiliser ses équipes, plus attirées par la plage bordée de palmiers que par les salles de réunion. Il ouvre des pistes, évoque ses premières intuitions. Et les idées jaillissent. Pourquoi ne pas chercher du côté des crédits accordés aux entreprises ? On pourrait créer un contrat d'assurance qui protégerait le prêteur contre les impayés. Cela permettrait aux banques de réduire leurs risques et donc d'accorder davantage de lignes de financement. Cela permettrait aussi aux investisseurs ayant acheté des obligations d'entreprise de se protéger contre un éventuel défaut. L'idée va faire son chemin. Les banquiers de JP Morgan ne le savent pas encore, mais les *Credit Default Swaps*, ou CDS, sont nés en Floride ce week-end de juin 1994. Ils vont bouleverser la finance bien au-delà de leurs attentes. Ils feront en effet exploser les montants de la dette dans le monde et, quelques années plus tard, joueront un rôle prépondérant dans la crise des *subprimes* qui allait faire vaciller toute l'économie mondiale.

Une ascension météorique chez JP Morgan

Dans l'équipe de Hancock, une Britannique se montre particulièrement entreprenante. Elle porte un étrange prénom de poupée, Blythe, et son nom résume à lui seul ses ambitions : Masters. La jeune femme est née en 1969, elle a grandi dans le Kent avant

d'intégrer l'université de Cambridge où elle a suivi un double cursus de mathématiques et de finance. Au cours d'un premier stage chez JP Morgan à l'âge de dix-huit ans, elle se montre déjà fascinée par les innovations financières. C'est donc tout naturellement que, en 1991, la brillante étudiante rejoint la banque américaine. Blythe Masters est vite repérée pour sa créativité, sa curiosité intellectuelle et sa force de travail. Quand ses collègues partent en vacances, elle n'hésite pas à faire des heures sup' au bureau de Londres. Lorsqu'à vingt-trois ans, elle part à la maternité pour accoucher de son premier enfant, elle dissimule dans son sac un petit appareil pour ne rien manquer de l'évolution des marchés. Son ascension au sein de la firme va être météorique. Masters est nommée *managing director* à seulement vingt-huit ans – et reste à ce jour la plus jeune banquière à avoir porté ce titre. Elle deviendra directrice financière de la banque d'investissement à trente-quatre ans. Et patronne de toutes les activités de matières premières à trente-huit !

Après le séminaire de Boca Raton, Masters n'a qu'un seul objectif en tête : mettre en musique les intuitions de l'équipe de Hancock, construire et vendre les premiers CDS. Et c'est une marée noire qui lui offre la première occasion de révéler ses talents… Exxon Oil est alors l'un des plus gros clients de JP Morgan. L'un de ses navires, l'*Exxon Valdez*, vient de faire naufrage sur une côte de l'Alaska. Pour cette catastrophe écologique, le pétrolier est condamné à payer une amende de plusieurs milliards de dollars. La banque est gênée aux entournures. Exxon est certes un groupe solide et a toujours réglé ses dettes en temps et en heure. La banque est prête à lui accorder un nouveau crédit de plusieurs milliards de dollars. Mais cela pose quelques problèmes : un tel prêt risque de porter son « exposition » au pétrolier à des niveaux déraisonnables. Cela reviendrait en outre à mobiliser beaucoup de fonds propres, comme l'impose la régulation,

et limiterait donc la possibilité d'accorder des prêts à d'autres clients. « Et si nous proposions à quelqu'un d'acheter la ligne de crédit d'Exxon en échange d'une commission[2] ? » suggère alors Masters.

Des mois durant, la banquière mobilise son carnet d'adresses – financiers, investisseurs, avocats, régulateurs – pour trouver la solution. Elle déploie une énergie folle, convaincue qu'elle tient une intuition géniale qui va doper les affaires de la banque – et ses propres bonus au passage. Convaincue aussi que cette innovation pourrait conduire à un monde financier meilleur. Avec l'aide des équipes de Hancock et des juristes de la banque, Masters réussit à ficeler un contrat baptisé – curieusement – BISTRO pour *Broad Index Secured Trust Offering*. Et elle trouve un acheteur. C'est une institution internationale qui accepte de se lancer dans le grand bain. La Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD) veut bien jouer le rôle d'assureur. JP Morgan lui transfère son risque de crédit sur Exxon. Si le pétrolier fait défaut, c'est la BERD qui supportera la perte. Mais en contrepartie, cette dernière recevra chaque année de confortables « primes » pour assumer ce risque. L'institution est persuadée qu'il s'agit d'une bonne affaire : ce contrat d'un nouveau genre lui assure des revenus réguliers et il y a peu de chances, se dit-elle, qu'Exxon tombe un jour en faillite. JP Morgan, de son côté, est trop heureux de garder la relation avec le groupe pétrolier tout en allégeant son bilan. Une barrière tombe dans la finance : une banque a réussi à sortir de ses livres de comptes le risque d'un défaut de paiement !

« Tant qu'il y a de la musique… »

Blythe Masters a calibré ce premier produit sur mesure pour Exxon. Il va par la suite être dupliqué pour beaucoup d'autres clients. Et JP Morgan engrangera à chaque opération de belles commissions. Cerise sur le gâteau, la Réserve fédérale américaine accepte en 1996 que le recours à ces instruments réduise les charges en fonds propres imposées aux banques. Un blanc-seing qui va permettre au tout nouveau marché des *Credit Default Swaps* – c'est désormais ainsi qu'on les appelle – de prendre son envol. Les affaires de la « Morgan Mafia » rapportent tant que tous les grands établissements vont proposer à leur tour des produits calqués sur le même modèle. L'épidémie se propage à grande vitesse, avec la bénédiction des superviseurs et des agences de notation. Les CDS deviennent si populaires, et si rentables pour leurs promoteurs, qu'ils s'étendent à des risques de plus en plus divers, pour des montants de plus en plus importants. Les chiffres donnent le vertige : les encours des dérivés de crédit atteignent 6 000 milliards de dollars en 2004. Quatre ans plus tard, en 2008, ils culminent à plus de 60 000 milliards ! Plus que la valeur du PIB mondial…

« Tant qu'il y a de la musique, il faut se lever et danser, nous dansons[3] », avoua un jour Chuck Prince, le P.-D.G. de Citigroup, en pleine euphorie financière. L'orchestre va pourtant finir par jouer quelques fausses notes. Car les *Credit Default Swaps* ne sont plus seulement utilisés par les banques pour alléger leur bilan. Ils deviennent un instrument de spéculation pour parier contre certains États ou certaines entreprises. La demande des investisseurs est si forte que les banques en viennent même à créer des CDS pour assurer contre les défaillances des emprunteurs immobiliers. Notamment contre les *subprimes*, ces prêts accordés aux ménages américains les plus modestes, rassemblés dans des paquets portant diverses créances – ce que l'on appelle les CDO, pour *Collateralized Debt Obligations*. Le

marché des dérivés de crédit finit ainsi par ressembler à un gigantesque casino. Et personne, ou presque, ne semble voir monter le danger. Les régulateurs sont aux abonnés absents : les vendeurs de CDS n'ont aucune obligation de conserver du capital en garantie pour indemniser leurs clients en cas de sinistre. Les contrats sont si nombreux, les paquets de dette tellement dispersés aux quatre vents que plus personne ne sait vraiment où se trouvent les risques. « Cette invention des CDS, cela revient à assurer votre voisin sur la mort, et ensuite le tuer pour toucher la prime d'assurance[4] », fustigera plus tard le célèbre financier George Soros.

Lorsqu'en 2008, les ménages *subprimes* se retrouvent incapables de rembourser leurs crédits et que le château de cartes s'effondre, Blythe Masters est placée sur le banc des accusés. Elle est « La femme qui a inventé les armes financières de destruction massive[5] », titre le *Guardian* dans un portrait sévère. *Vanity Fair* la classe dans la liste des « 100 coupables à blâmer pour la crise ». La jeune femme qui est devenue directrice financière de la banque d'investissement de JP Morgan reçoit des mails d'insulte, des messages haineux et des menaces de mort. Son visage est peint à côté de celui de Bachar el-Assad sur le mur d'un musée d'art contemporain près de Lyon, baptisé La Demeure du chaos ! Mais Masters ne se démonte pas, et répond pied à pied à ses accusateurs. « Il paraît que je suis une arme financière de destruction massive », lâche-t-elle au cours d'une conférence devant un auditoire médusé. « Mais il faut distinguer les instruments de ceux qui les utilisent. Mettre en cause les *Credit Default Swaps*, c'est comme si un artisan mettait en cause ses outils pour la médiocrité de son travail[6]. » Traduction : est-ce de ma faute si quelques banquiers cupides ont détourné notre invention et n'ont pas été capables de gérer leurs risques ?

Avant les premiers craquements, Masters l'avouait pourtant elle-même en privé : elle était de plus en plus mal à l'aise devant l'extraordinaire engouement pour les CDS. Celle que ses collègues surnommaient « l'obsédée du contrôle » avait du mal à comprendre comment tant d'institutions avaient pu les adosser au marché immobilier. Comment les produits dérivés avaient pu ainsi échapper à tout contrôle, comme Frankenstein échappa à ses créateurs. JP Morgan, de son côté, sut arrêter les frais au bon moment. Contrairement à nombre de ses concurrents, la banque new-yorkaise sentit le vent tourner et prit ses précautions. Au milieu des années 2000, elle prit volontairement la décision de se tenir à distance des montagnes de dette immobilière américaine. Autrement dit, elle commença à arrêter de danser avec les autres. Ce qui lui permit de quitter le bal macabre sans encombre. Quand les critiques s'abattirent sur Masters, son puissant patron Jamie Dimon décida donc de soutenir sa protégée. Il lui accorda une nouvelle promotion en la chargeant de développer un pôle dédié aux matières premières, un secteur alors largement dominé par Goldman Sachs et Morgan Stanley.

La Britannique relève le défi et s'emploie à bâtir de toutes pièces une énorme machine. En quatre ans, elle enchaîne les acquisitions, recrute à tour de bras, investit des milliards de dollars dans des hangars, oléoducs, mines, raffineries ou usines. JP Morgan ne veut plus seulement être un négociant financier. Désormais, il stocke, transporte et livre toutes sortes de ressources naturelles. La banque devient un champion des métaux, du gaz naturel, de l'électricité. Masters décuple le nombre de clients, triple les revenus du nouveau département. Mais une fois encore, le vent tourne. JP Morgan prend quelques mauvais paris dans le charbon, se retrouve impliquée dans une affaire de manipulation des cours de l'argent métal, puis dans

celui de l'électricité. À l'été 2013, la banque américaine jette l'éponge et décide de céder la plupart de ses opérations de vente des matières premières physiques – empochant tout de même 3,5 milliards de dollars au passage. Blythe Masters tombe de son piédestal. Et dans la finance, ils sont nombreux à penser qu'elle ne s'en remettra pas.

L'ex-coqueluche de Wall Street prend alors du recul. Elle s'offre un magnifique appartement à Tribeca, au cœur de Manhattan, investit dans des haras en Floride pour s'adonner à l'équitation, sa grande passion, et se consacre aux causes qui lui sont chères : la place des femmes dans l'univers hypermacho des banquiers, la lutte contre le cancer… Jusqu'en 2015, où elle signe un retour inattendu à la tête de Digital Asset, une start-up prometteuse qui veut – de nouveau ! – révolutionner la finance en s'appuyant sur la blockchain, cette technologie à la base de la monnaie virtuelle Bitcoin. Une start-up suivie de près par les banques de la place : lors de sa première levée de fonds, elle a fait entrer comme actionnaires à son tour de table nombre de grands noms : BNP Paribas, Goldman Sachs, Santander et… JP Morgan.

XX

Dick Fuld

L'homme qui a fait sauter Lehman Brothers (né en 1946)

« Bobbie soupire :
“En 1929 nous n'avons sauvé aucune banque.
Par choix.”
De nouveau, dans la pièce, le silence règne.
Une troupe d'hommes âgés.
Ils attendent la nouvelle.
Le téléphone sonne.
Les 14 hommes se regardent.
Henry réagit.
Il soulève le combiné.
Répond : “Allô ?”
Puis il écoute.
Dévisage les autres.
Raccroche.
“Elle est morte il y a une minute”. »

Stefano Massini, *Les Frères Lehman*.

« Cela va être Armageddon. » Harvey Miller a compris depuis longtemps. Le plus célèbre avocat en droit des faillites le répète à son client : il faut déclarer la banqueroute. Nous sommes au 31e étage d'un building de Manhattan, sur la 7e Avenue, près de Times Square. Il est presque deux heures du matin, la nuit est tombée sur New York ce 15 septembre 2008. Et dans son bureau, Dick Fuld doit se rendre à l'évidence : tous les repreneurs potentiels se sont désistés, toutes les tentatives pour sauver la banque ont échoué et le gouvernement américain a redit maintes et maintes fois qu'il ne bougerait plus le petit doigt. Fuld va devoir placer Lehman Brothers sous la protection du chapitre 11, la loi organisant les faillites aux États-Unis. Jusqu'au bout, le P.-D.G. de la banque d'affaires n'a pas voulu y croire. Mais cette fois il n'y a plus d'issue, Lehman est balayée par la crise des *subprimes*. C'est la plus grosse débâcle de l'histoire aux États-Unis. L'événement qui va enclencher la crise financière la plus grave depuis 1929. Armageddon qui tombe sur Wall Street.

Dick Fuld ne voulait pas y croire. Et il ne cessera d'affirmer par la suite qu'il n'a « aucun regret ». Quelques jours après le choc, celui qu'on surnomme le « gorille » pour sa stature imposante comme pour la brutalité de ses manières se montre toujours inflexible face aux parlementaires qui le passent à la question dans la salle d'audience du Capitole. La faillite ? Elle aurait pu être évitée car la banque était solide, continue-t-il de soutenir. Elle a été victime de la spéculation des marchés et de l'incurie des régulateurs. Ses responsabilités ? Il les reconnaît à peine. Sa fortune d'un demi-milliard de dollars ? Elle était entièrement méritée ! Tout juste concède-t-il avoir été un peu dépassé par les événements. Mais si le Trésor américain lui avait apporté son soutien, s'il avait obtenu quelques liquidités pour traverser cette passe difficile, Lehman serait encore debout. Pas une seule fois, Fuld ne se remet en question. Il étale une morgue sidérante. À sa sortie du

Congrès, protégé par de nombreux gardes du corps, il a du mal à se frayer un chemin pour rejoindre son gros 4×4 aux vitres fumées. La foule le conspue. Certains portent des panneaux « escroc » ou « honte ». D'autres crachent à son passage.

Une des plus anciennes maisons de Wall Street

Comment devient-on ainsi le symbole de la rapacité de Wall Street ? L'incarnation même de ces banquiers sans foi ni loi que le futur président Barack Obama fustigera pendant sa campagne ? Richard Severin Fuld Junior a une longue expérience de banquier d'affaires derrière lui. C'est en 1969 qu'il a rejoint Lehman Brothers, alors qu'il n'avait que vingt-trois ans. Sa carrière dans l'US Air Force a fait long feu après une bagarre avec son officier supérieur. Fuld lui aurait asséné un coup de poing parce que celui-ci raillait un cadet… Avec son diplôme de l'université du Colorado en poche, il rejoint donc Lehman au bas de l'échelle, comme courtier obligataire. Son sens des affaires, son acharnement au travail (il suit les cours du soir à la Stern School of Business de l'université de New York) vont vite l'imposer comme l'un des meilleurs éléments. L'un des plus ambitieux, aussi.

Lehman est l'une des plus anciennes maisons de Wall Street, mais elle est loin d'être la plus prestigieuse à l'époque. La banque a été fondée en 1850 par trois frères, Henry, Emanuel et Mayer Lehman, un trio d'émigrés allemands qui s'est d'abord établi en Alabama pour lancer un petit commerce. Ils investissent dans le négoce de coton et le courtage des matières premières. Et mettent un premier pied dans la communauté financière en ouvrant un bureau à New York en 1858.

La firme va alors prendre son essor. Elle finance les réseaux de chemin de fer, qui se multiplient aux États-Unis, puis l'industrie naissante du cinéma – elle aide notamment la 20th Century Fox à se lancer – ou les grands acteurs de la distribution qui voient le jour : Sears Roebuck & Co., Macy's… La guerre civile ayant mis à mal l'économie du Sud, Lehman se concentre sur ses affaires nordistes et sur les marchés financiers. Elle s'implique dans le négoce de titres et le conseil financier, contribue à établir la Bourse du café et la Bourse du pétrole. Le krach de 1929 lui porte un rude coup, mais elle se relève en surfant sur les innovations financières du milieu du XX^e^ siècle : émission d'obligations municipales, *private equity*…

Tout au long de son histoire, Lehman restera surtout reconnue pour sa grande force sur les marchés obligataires. Ce que l'on appelle le *fixed income*, ou « revenus fixes ». Dick Fuld en a fait sa spécialité et gravit rapidement les échelons. Dans les années 1980, il assiste cependant impuissant à la guerre de tranchées qui oppose en interne les traders des salles de marchés, dont il est, et les banquiers-conseils en fusions-acquisitions, qui trouvent leur métier beaucoup plus noble. La firme s'affaiblit et finit par perdre son indépendance. La banque est rachetée en 1984 par American Express, le célèbre émetteur de cartes de crédit. « Le pire jour de ma vie », confesse Dick Fuld. Une dizaine d'années plus tard, il peut cependant savourer sa revanche. American Express se débarrasse de Lehman et le nomme à la tête de la banque.

Nous sommes en 1993. Méprisé par ses concurrents et ses rivaux, Fuld est un peu seul contre tous. Mais il prend le taureau par les cornes. Le patron décide d'abord d'introduire Lehman Brothers à la Bourse de New York pour lui donner les moyens de ses ambitions. Il s'appuie sur les métiers obligataires, mais diversifie à nouveau ses activités vers les marchés actions, la gestion, le conseil, et mène une

rapide expansion internationale. Richard Fuld impose surtout son style. Autoritaire, tranchant, arrogant. Il n'a qu'un rêve : faire de Lehman l'égal d'un Goldman Sachs. Et tous ceux qui se placent en travers de son chemin sont attaqués sans ménagement. Il met en place une culture d'entreprise faite à la fois d'esprit de corps… et d'une bonne dose d'agressivité. Les bonus des salariés sont largement payés en actions. Ils détiennent 30 % du capital de l'entreprise, et ont donc tout intérêt à ce que son cours de Bourse augmente vite. C'est ce qui va arriver. Entre 1994 et 2007, le cours de Lehman est multiplié par 10 !

À l'origine de la crise, les ménages « subprimes »

Au cours de sa longue histoire, Lehman Brothers a surmonté bien des crises. Le krach de 1929, une aventureuse prise de risque sur les taux d'intérêt dans les années 1970, la débâcle du fonds Long Term Capital Management en 1998, la destruction du World Trade Center en 2001, où était situé son siège. Mais elle ne résistera pas au tsunami des *subprimes*. Pour comprendre la violence de cette crise, il faut remonter un peu en arrière. Le XX^{e} siècle s'est achevé sur l'explosion de la « bulle d'Internet ». La Réserve fédérale doit frapper fort pour relancer la croissance américaine. Elle abaisse donc les taux d'intérêt et fait tourner la planche à billets. En un mot, elle rend l'argent quasiment gratuit. Les conditions de financement sont exceptionnelles pour les entreprises et les ménages, qui peuvent s'endetter massivement. Tour à tour, les administrations Clinton et Bush poussent les ménages à devenir propriétaires. Tous les

Américains, du cadre au maçon, achètent donc leur maison à crédit. Même les plus fragiles, même les plus modestes : les minorités, les Hispaniques, les vieux… On appelle ceux-ci les *subprimes*, les emprunteurs qui sont *a priori* moins solides que les emprunteurs *prime*.

Les prix du marché immobilier montent sans fin. D'autant que deux institutions portées par le gouvernement américain, Fannie Mae et Freddie Mac, remettent sans cesse des pièces dans la machine en aidant les particuliers à refinancer leurs prêts. Et que les banques sont de moins en moins regardantes sur les ressources réelles de leurs clients, comme si elles ne se souciaient pas de leur risque d'insolvabilité. Et pour cause : ces risques ont été transférés à d'autres ! Les prêts sont regroupés dans des paquets d'obligations – les fameux CDO, ou *Collateralized Debt Obligations* – devenus de gigantesques mille-feuilles de crédits immobiliers. Et les différentes tranches de ces mille-feuilles sont revendues à des investisseurs plus ou moins crédules, fonds de pension, assureurs ou caisses de retraite. On appelle cela la « titrisation ». Et Lehman Brothers fait son miel de ce nouveau business, dont elle est l'un des principaux acteurs.

Au mitan des années 2000, Dick Fuld est sur un petit nuage. Lehman est l'une des banques les plus profitables de Wall Street, avec une rentabilité qui dépasse allègrement les 20 %. Les activités de titrisation lui rapportent des fortunes. Elle attire les meilleurs traders comme les meilleurs banquiers d'affaires. En 2007, c'est la consécration : Lehman est désignée « firme d'investissement la plus admirée » aux États-Unis par le magazine *Fortune*, après avoir enregistré des résultats records, plus de 4 milliards de dollars en un an. C'est précisément à ce moment que la belle mécanique va s'enrayer. Les prix de l'immobilier commencent à montrer quelques signes de fatigue. Les ménages les plus modestes connaissent leurs

premières difficultés. Beaucoup sont étranglés lorsqu'ils découvrent que les taux d'intérêt de leur crédit sont révisables à la hausse au bout de quelques mois. Les incidents de paiement se multiplient, les *subprimes* sont en train de craquer…

La banque Bear Stearns est la première victime début 2008. Fannie Mae et Freddie Mac, en grande difficulté, doivent être nationalisés d'urgence pendant l'été. Et Lehman se retrouve à son tour au cœur de la tempête. Le groupe a dû se débarrasser à la hâte de dizaines de milliards d'actifs pour un prix modique. Ses pertes se comptent en milliards. Elle s'est recapitalisée massivement, mais cela ne suffit plus. Sa situation est dramatique, les marchés ne lui font plus confiance. Le titre avoisinait les 60 dollars début 2008. Il ne vaut plus qu'une poignée de dollars en septembre. Les « vendeurs à découvert » s'en donnent à cœur joie. Ils vendent de gros paquets d'actions qu'ils ne possèdent pas en pariant qu'ils pourront les racheter plus tard quand les titres ne vaudront presque plus rien. La spirale qui a déjà fait tomber Bear Stearns s'est emballée. Tout le monde parie sur une défaillance de Lehman. Même certains salariés ont dû vendre les actions qu'ils avaient patiemment accumulées pour financer les études de leurs enfants ou s'assurer une retraite.

Le cœur de Lehman s'arrête de battre

« On va coincer tous ceux qui pratiquent la vente à découvert sur notre titre, et on va serrer très fort ! Ce que je veux, c'est les attraper, leur arracher le cœur et le bouffer avant qu'ils crèvent ! » hurle Dick Fuld en ce mois de septembre. Le P.-D.G. est furieux, mais il n'a plus guère de cartes dans sa manche. Il vend le très profitable pôle de gestion d'actifs, brade des actifs immobiliers. Fuld fait aussi distribuer

des épées (en plastique heureusement) à ses salariés pour les enjoindre de se battre pour la banque. Mais elles ne sont d'aucune utilité. Vendredi 12 septembre, au siège de la banque, sur la 7e Avenue, tout le monde retient son souffle. Comme avant le passage d'un cyclone. Les salariés ont compris que la survie de Lehman ne tenait plus qu'à fil. Une banque d'investissement ne collecte pas les dépôts de ses clients. Elle est dépendante chaque jour des milliards de dollars qu'elle lève sur les marchés, comme le corps humain a besoin de sang pour irriguer ses organes. Mais le cœur s'est arrêté de battre. Plus personne ne fait confiance à Lehman Brothers. Les opérations risquent de s'arrêter du jour au lendemain, faute de liquidités. La faillite peut survenir à tout instant, comme un infarctus.

Vendredi soir, la banque tient encore debout, mais elle est chancelante. Tout se joue donc au cours du week-end. Il faut à tout prix organiser son adossement à un de ses concurrents. Samedi, un ballet incessant de limousines gagne le siège de la Réserve fédérale de New York. Les grands banquiers de Wall Street ont été convoqués pour sceller le sort de Lehman Brothers. Face à eux : Henry Paulson, le patron du Trésor américain, un ancien de Goldman Sachs, Ben Bernanke, le président de la Réserve fédérale et Christopher Cox, le patron du gendarme de la Bourse. Ils demandent aux banquiers de se mobiliser pour sauver l'un des leurs. Les livres de comptes de Lehman sont ouverts aux repreneurs potentiels… et vont en effrayer plus d'un. Bank of America engage un semblant de négociations mais finit par renoncer. La Britannique Barclays, qui s'est montrée la plus intéressée, jette l'éponge à son tour. À Londres, son régulateur lui a intimé l'ordre de ne pas prendre un tel risque…

Si les autorités américaines n'interviennent pas, cela va être une catastrophe. Mais elles ont déjà sauvé Bear Stearns, Fannie Mae et Freddie Mac. Cette fois, elles refusent de signer un chèque en blanc à

la banque la plus agressive de Wall Street. D'autant qu'une autre faillite encore plus importante se profile dans le week-end : celle de l'assureur AIG, qui est au bord de l'implosion pour avoir vendu quantité de *Credit Default Swaps*, des assurances contre les défauts de paiement… Un ultime coup de fil de Dick Fuld à Hank Paulson n'y change rien. Lehman Brothers ne sera pas nationalisée. Dans la nuit de dimanche à lundi, le couperet tombe : c'est le dépôt de bilan. 26 000 employés sur le carreau. La plus grosse faillite de tous les temps aux États-Unis, avec un passif de plus de 600 milliards de dollars. Au petit matin, au siège de Lehman, les employés sont renvoyés chez eux et sortent hagards du building, un carton à la main, sous l'œil des caméras. Dans la rue, un artiste expose un portrait de Fuld d'un mètre cinquante sur un mètre cinquante intitulé *The Annotated Fuld*. Passants et salariés sont invités à y écrire une dédicace, de préférence moqueuse ou hostile. Le lendemain, le portrait est vendu 10 000 dollars. Même dans les décombres, il y a toujours de l'argent à faire…

Sur les marchés financiers, c'est la débandade. Le Dow Jones chute de 500 points dans la seule journée de lundi, son plus gros plongeon depuis les attentats contre le World Trade Center ; 700 milliards de dollars de capitalisations boursières partent en fumée. Et le pire est à venir, car Lehman travaillait avec tous les établissements financiers de la planète. Elle leur a prêté des fonds, garanti des prêts, arrangé des contrats ou des dérivés. Chacun doit désormais faire ses comptes et évaluer ses pertes. Tous les circuits financiers se grippent. Les banques peuvent tomber comme de vulgaires dominos aux États-Unis et en Europe. Washington est contraint de lancer en urgence un immense plan de sauvetage de 700 milliards de dollars. Londres, Paris, Berlin, Madrid, Berne, Bruxelles et Dublin sont également tenus de réagir. En quelques

semaines, on va les voir tour à tour nationaliser leurs banques ou leur apporter de l'argent frais pour arrêter l'hémorragie.

Fallait-il sauver Lehman ? La question continue de hanter les économistes. Voler à son secours, c'eût été créer un fâcheux précédent, en laissant croire aux banques que leurs fautes seraient toujours réparées par les contribuables. La laisser tomber, c'était ouvrir la boîte de Pandore. De Lehman Brothers, il ne reste plus grand-chose aujourd'hui. La banqueroute du siècle a fait bien des dégâts. Elle a aussi enrichi quelques dizaines d'avocats qui travaillent encore, plus de dix ans plus tard, à dénouer les contrats et à vendre les derniers actifs de l'établissement. Quant à Fuld, il se demande encore pourquoi le gouvernement américain n'est pas venu à sa rescousse. « Jusqu'au jour où on m'enterrera, je m'interrogerai », insiste-t-il. Richard Fuld s'en est pourtant bien tiré. Mis en cause dans des dizaines de procédures, il n'a jamais été sérieusement inquiété par la justice. Quelques mois après la déroute de Lehman, il a même rebondi en créant Matrix Advisors, un cabinet de conseil financier qui aide les PME à trouver des financements. Il s'est aussi diversifié… dans la gestion de fortune, installant ses bureaux au cœur de Manhattan, sur la 3e Avenue. Un magazine raconte qu'il se présente parfois dans les dîners mondains en disant : « Bonjour, je suis Dick Fuld, l'homme le plus détesté d'Amérique[1]. »

XXI

Satoshi Nakamoto

Le Seigneur fantôme

> « Vous connaissez sans doute l'expression "côté obscur de la force" qui vient de l'univers de *Star Wars*, la saga cinématographique de George Lucas qui a marqué notre univers contemporain. Mais saviez-vous qu'il existe aussi un côté obscur de la blockchain, et que ce côté obscur de la blockchain, c'est le Bitcoin. »
>
> Jean-Philippe Toussaint, *La Clé USB*.

Lehman Brothers vient de s'effondrer. Des dizaines d'autres banques sont emportées par la tempête et la crise est en passe de s'étendre à toute l'économie mondiale. En cet automne 2008, personne ne prête donc vraiment attention au document diffusé par un certain Satoshi Nakamoto, illustre inconnu dans le monde de la finance. C'est un texte de neuf pages écrit en anglais dans un style académique, au titre plutôt abscons : *Bitcoin : A Peer-to-Peer Electronic Cash System*. Mais c'est un texte fondateur, l'acte de naissance du Bitcoin. Il annonce en effet le prochain lancement d'une « cryptomonnaie », une devise électronique et universelle qui pourrait

être échangée sans l'intervention d'aucun intermédiaire. Autrement dit, une petite révolution. L'invention de la monnaie sans État, de la banque sans banquiers. Une rupture technologique majeure, porteuse du meilleur et du pire, comme la découverte de l'atome ou le lancement d'Internet en son temps. Plus de dix ans après, on ne sait toujours pas qui est Satoshi Nakamoto. Mais l'homme qui se cache derrière ce pseudonyme n'a pas fini d'ébranler le monde financier, à la fois argentier, mythe, franc-tireur et un peu incendiaire sur les bords !

Le Bitcoin voit le jour juste après le déclenchement de la plus violente crise depuis un siècle, dont l'ampleur jette un immense discrédit sur l'industrie bancaire. Et ce n'est évidemment pas un hasard. Les banques n'inspirent plus confiance. On voit même des gens faire la queue aux guichets pour récupérer leur argent, comme aux pires heures de 1907 ou de 1929. Et pour éteindre l'incendie, les banques centrales n'ont pas d'autre choix que de faire tourner la planche à billets. En clair, de déverser des centaines de milliards sur les marchés, dévalorisant *de facto* les économies de millions d'épargnants. C'est un terreau fertile pour que prospère le Bitcoin. Car celui-ci veut précisément contester l'ordre monétaire établi. Il dessine les contours d'un monde où il n'est plus besoin de banques pour procéder à des échanges ou mettre son épargne en sécurité.

L'intuition des « cypherpunks »

Pour comprendre les cryptomonnaies, il faut revenir aux années 1990. Le Web commence alors tout juste à émerger. Il apparaît comme une indéniable avancée technologique, un formidable instrument de diffusion des savoirs. Mais au cœur de la Silicon Valley,

quelques personnalités – des ingénieurs, des mathématiciens, des informaticiens de haut vol – ont du mal à cacher leurs inquiétudes. L'essor d'Internet est certes un outil de libération pour les individus, mais il peut aussi devenir un instrument de surveillance terriblement efficace pour ceux qui voudraient contrôler nos vies privées. Un Big Brother à grande échelle. Car nous laissons des millions de traces sur la Toile. Chaque clic que nous faisons, chaque recherche que nous effectuons, chaque paiement que nous initions dépose une empreinte numérique. C'est une aubaine pour les États ou les entreprises qui voudraient s'en servir. L'intuition de ces « cypherpunks » – c'est ainsi qu'ils se nomment – est prémonitoire. Nous sommes vingt ans avant les révélations des méthodes d'espionnage de la NSA, trente ans avant les scandales de détournement des données Facebook…

Difficile de situer ce groupe d'activistes, héritiers à la fois de la contre-culture californienne et d'une pensée libertarienne très ancrée aux États-Unis. Mais une chose est sûre, ils ne sont pas des philosophes de salon. Les cypherpunks ne vont cesser de chercher des solutions techniques pour écarter les risques d'intrusion dans nos intimités numériques, en développant notamment des outils de chiffrement et de cryptographie. Le système bancaire est leur terrain de jeu favori. Comment faire en sorte de rendre les transactions anonymes ? Est-il possible de créer un système parallèle qui échappe au contrôle des banques et des autorités monétaires ? De nombreuses expérimentations sont testées. Un obstacle paraît pourtant impossible à surmonter : il faut passer par un organe central pour assurer la sécurité des paiements. Il faut une chambre de compensation qui valide toutes les opérations financières et règle les problèmes en cas de conflit. Autrement dit… un outil de surveillance potentiel.

Satoshi Nakamoto pense avoir trouvé la parade, qu'il dévoile dans son fameux « livre blanc » du Bitcoin. Pour se passer d'autorité

centrale, il existe bien une voie : faire confiance à la foule. Ce n'est plus une instance unique qui va certifier et attester la réalité de chaque transaction, mais un grand registre public que chacun pourra remplir et consulter. Un peu à la manière de Wikipédia. La valeur de l'encyclopédie en ligne ne repose pas sur un seul auteur (un éditeur, un historien ou un spécialiste) mais sur une multitude de contributeurs qui apportent chacun leur pierre à l'édifice, se corrigent, se nuancent et se contrôlent mutuellement. Nakamoto a donc imaginé un protocole informatique qui va permettre à tous les utilisateurs de coopérer, et mettre ainsi en musique ce nouvel écosystème. Le mot n'apparaît pas encore dans le document, mais ce grand registre fonctionnera grâce à la « blockchain ».

Concrètement, tous les échanges de Bitcoins d'un ordinateur à un autre sont inscrits dans un livre comptable numérique, une sorte de très grand cahier impossible à effacer. Les transactions sont ajoutées toutes les dix minutes dans un nouveau bloc relié de manière cryptographique au précédent, d'où l'expression « chaîne de blocs » ou « blockchain ». L'historique de tous les propriétaires successifs de Bitcoins est gardé en mémoire par ce registre, mais les transactions ne sont pas nominatives, de sorte que leurs propriétaires peuvent rester anonymes. Pour nourrir et relier les blocs, le réseau Bitcoin s'appuie sur des « mineurs », des travailleurs de l'ombre essentiels au fonctionnement du protocole. Ce sont eux qui sont chargés de vérifier les transactions, en faisant tourner des programmes informatiques. Tout le monde peut remplir ce rôle pourvu que son ordinateur soit doté de fortes puissances de calcul. Les premiers qui valident un bloc sont récompensés par de nouveaux Bitcoins. Ces mineurs sont donc chargés d'extraire des limbes une forme d'or numérique.

Grâce à ce système, nul besoin de posséder de compte bancaire. Impossible de créer de la fausse monnaie virtuelle ou de détruire un

Bitcoin. Chacun détient son capital sous forme d'une clef privée, devenant ainsi sa propre banque. Des portefeuilles électroniques permettent de porter ses Bitcoins avec soi, comme des lingots d'or. Et aucune institution n'a la capacité de créer du crédit *ex nihilo* : chaque Bitcoin est unique et passe d'une main à l'autre sous le contrôle décentralisé du réseau. Impossible aussi pour une quelconque autorité de faire tourner « la planche à billets ». La quantité de Bitcoins en circulation a été déterminée par avance par Satoshi Nakamoto, selon un algorithme qui ne peut plus être modifié : on en comptera précisément 21 millions quand les derniers seront émis en 2040. La rareté de la monnaie est inscrite dans le « code » qui fait office de règle intangible de politique monétaire. Mais tout le monde pourra en avoir. Chaque Bitcoin est divisible jusqu'à huit chiffres après la virgule !

À quoi sert vraiment cette devise ? Comment lui faire confiance ? Qu'est ce qui fait sa valeur ? Une monnaie répond théoriquement à trois objectifs. Elle sert d'unité de compte (pour fixer les prix), de moyen d'échange (c'est nettement plus pratique que le troc !) et de réserve de valeur (on peut la thésauriser pour l'avenir). C'est pourquoi sa frappe a toujours été une marque du pouvoir. Les billets de banque que nous utilisons sont garantis par l'État. L'euro porte la signature du président de la BCE, le dollar celle du secrétaire au Trésor américain. La valeur de ces billets repose sur la confiance que nous plaçons en eux. Mais elle n'est pas immuable : elle fluctue généralement en fonction de la solidité du pays en question, du nombre de coupures mises en circulation, du crédit qu'accordent les banques privées…

La valeur du Bitcoin repose d'abord sur le réseau lui-même. Et sa communauté grandit parce que le Bitcoin est considéré par ses utilisateurs comme une monnaie sécurisée et transparente, qui peut

s'échanger librement, partout dans le monde, à un coût relativement faible. Il suffit d'avoir une connexion Internet pour y avoir accès, il n'y a pas besoin d'intermédiaires financiers à payer grassement. Bref, le Bitcoin offre à chacun la possibilité de devenir sa propre banque à l'aide d'un simple ordinateur ou d'un smartphone. Il ne dépend pas de grands argentiers au fonctionnement erratique. Il résiste aux crises, aux périodes d'hyperinflation et à la guerre… Bref, c'est la première monnaie adaptée à l'espace numérique, un moyen d'échange idéal par-delà les frontières !

Les pizzas les plus chères de l'histoire

Retour à l'automne 2008. Les débuts de la cryptomonnaie se révèlent plutôt laborieux. La publication du « livre blanc » de Nakamoto a suscité bien peu de réactions. Seul un Américain d'une quarantaine d'années lui a écrit pour partager son enthousiasme. Il s'appelle Hal Finney, il est programmateur et propose son aide pour mettre en œuvre le protocole. En janvier 2009, les deux hommes réussissent la première transaction : Nakamoto extrait 10 Bitcoins qu'il envoie à Finney. Après, c'est le calme plat. Quelques dizaines de personnes, des informaticiens pour l'essentiel, sans doute quelques curieux, téléchargent le programme. Mais ils le délaissent souvent après un premier test. La plupart des nouveaux Bitcoins sont « minés » par les ordinateurs de Nakamoto. Il faut attendre le mois de mai pour qu'un étudiant en informatique finlandais, Martti Malmi, séduit par la dimension libertarienne du projet, lui donne une nouvelle impulsion. Il met en ligne un forum pour faire connaître le Bitcoin. Des sites d'information spécialisés se mettent à écrire des articles sur ce mystérieux objet.

Un autre informaticien, le Hongrois Laszlo Hanecz, veut prouver à son tour que cette monnaie virtuelle peut avoir son utilité dans le monde réel. Ayant accumulé quelques milliers de Bitcoins, il écrit un message sur le forum pour proposer d'acheter deux pizzas contre 10 000 Bitcoins. Personne ne répond… Jusqu'à ce qu'un livreur finisse par accepter l'échange. Cela représente environ 25 dollars au cours du Bitcoin à l'époque. Ce seraient les pizzas les plus chères de l'histoire aux cours actuels ! Au fil du temps, le Bitcoin gagne de nouveaux adeptes. Un nombre croissant de passionnés, d'entrepreneurs et d'investisseurs rejoignent le réseau. De nouveaux mineurs se mettent au travail. Des plateformes d'échange sont lancées pour faciliter l'achat de Bitcoins. Les cours sont très volatils au quotidien, mais ils finissent au bout de quelques années par prendre une trajectoire ascendante : un Bitcoin vaut 300 dollars en 2015, 600 dollars en 2016, plus de 1 000 dollars en 2017. Et puis c'est l'emballement, quand le cours d'un seul Bitcoin culmine à 20 000 dollars en 2018 ! La communauté de geeks et d'idéalistes des débuts n'est visiblement plus seule : beaucoup de particuliers veulent leur part de ce nouvel or numérique.

Le Bitcoin ne s'est cependant pas fait que des amis. Notamment du côté des banquiers centraux, des régulateurs ou des autorités judiciaires. D'abord parce que cette nouvelle monnaie échappe totalement à leur contrôle. Ensuite parce qu'elle a servi, au moins à ses débuts, des pratiques peu recommandables : trafic de drogue, blanchiment d'argent, financement d'armes, évasion fiscale… Le fonctionnement du réseau Bitcoin soulève aussi de sérieuses questions environnementales. Pour extraire de nouveaux jetons, les mineurs doivent disposer d'ordinateurs toujours plus puissants, qui consomment toujours plus d'énergie. Des « fermes » de minages s'installent un peu partout sur la planète, au bilan carbone pas

toujours exemplaire… Des hackers s'en prennent enfin aux plateformes d'échanges pour dérober des Bitcoins au nez et à la barbe des utilisateurs. Des hold-up géants qui permettent à ces cyber-braqueurs d'empocher des dizaines de millions de dollars en toute impunité.

Les pouvoirs publics veulent y mettre de l'ordre. Ils sont également préoccupés par la flambée des cours et multiplient les mises en garde. La « Bitcoinmania » est comparée à toutes les bulles spéculatives qui ont fini par exploser au cours des derniers siècles, de la folie des tulipes qui s'est emparée des Pays-Bas au XVIIe siècle jusqu'au krach Internet de la fin du XXe siècle, en passant par la fièvre de la rue Quincampoix. Des dizaines de fois, la mort du Bitcoin est déclarée et l'implosion du système annoncée. Plus de dix ans après sa naissance, il tient pourtant toujours debout. Sa vie n'a certes pas été un long fleuve tranquille, entre krachs, trafics et affaires en tout genre. Mais le réseau fonctionne encore. Sa technologie ne cesse même de se renforcer et son écosystème est en croissance. Car le logiciel Bitcoin est en accès libre : chacun peut le copier et en modifier quelques paramètres pour créer une nouvelle application, imaginer de nouveaux usages ou introduire des produits commerciaux. Des centaines d'autres cryptomonnaies ont ainsi vu le jour dans le sillage du Bitcoin, avec d'autres modèles techniques et d'autres propositions de valeur.

À la recherche du milliardaire inconnu

Satoshi Nakamoto avait-il imaginé la portée de son invention ? Nul ne le sait. Car le père du Bitcoin s'est mystérieusement volatilisé il y a quelques années. En 2011, il a désigné un informaticien

américain comme successeur et dauphin, Gavin Andresen, avant de poster un dernier mail : « Je suis passé à autre chose et ne serai probablement plus dans les parages à l'avenir. » Depuis ce message énigmatique, Satoshi n'a pas donné signe de vie. Beaucoup ont essayé de remonter sur ses traces pour l'identifier. En vain. Car les indices sont minces. Est-ce un homme ou une femme ? Un Américain ou un Japonais ? Une personne seule ou un collectif ? De nombreuses hypothèses ont circulé, plus ou moins farfelues. Certains ont affirmé qu'Elon Musk, le génial inventeur des voitures Tesla et des fusées Space X, se cachait derrière ce pseudonyme. D'autres pensent qu'il s'agit d'un groupe de chercheurs appartenant à un consortium de quatre sociétés : Samsung, Toshiba, Nakamichi et Motorola, dont les premières syllabes forment Satoshi Nakamoto.

Des enquêtes plus sérieuses se tournent vers les premières personnalités qui ont gravité autour de l'écosystème Bitcoin. Une dizaine de prétendants sont pointés du doigt, leurs travaux sont passés au crible pour y trouver des similitudes avec le « livre blanc ». Sans succès probant : tous les « suspects » ont démenti être Nakamoto. À une exception près. Hal Finney, le programmateur qui réalisa la première transaction, est décédé en 2014, emporté par la maladie de Charcot… S'il est encore vivant, Satoshi a en tout cas quelques raisons d'être discret. On recense 1 million de Bitcoins sur un compte qui est détenu (ou qui a été détenu) par lui. Un compte issu de ses toutes premières activités de minage, qui n'a pas bougé depuis. Aux cours de 2019, cela représentait quelque 10 milliards de dollars…

L'identité de Nakamoto n'a au fond que peu d'importance. La première des cryptomonnaies s'est diffusée toute seule, sans banques pour la faire circuler, sans budget ni salariés, sans police pour la contrôler. Elle appartient à ses utilisateurs et restera toujours une

monnaie sans leader ni effigie. Le Bitcoin pourra-t-il prospérer ? Il faudrait pour cela que son cours se stabilise et que son usage se développe – il y a encore peu de commerçants qui acceptent d'être payés en Bitcoins. Mais les transitions monétaires ne se font pas en un jour. Il a fallu du temps pour que les premiers coquillages qui servaient de moyen d'échange il y a des milliers d'années laissent la place aux pièces d'or et d'argent. Du temps aussi avant que les billets de banque ne finissent par s'imposer, tout comme la monnaie scripturale, inscrite dans des registres puis dans des comptes bancaires dématérialisés. Les dix ans d'histoire du Bitcoin méritent en tout cas qu'il soit pris au sérieux. Les monnaies électroniques ouvrent une nouvelle ère qui va bouleverser bien des pratiques financières.

CONCLUSION

Demain, une banque sans les banquiers ?

> « Il avait, dans sa poursuite imaginative de la richesse, invité à dîner un banquier. Chaque fois qu'un homme entre, dans ces conditions, en rapports avec un banquier, celui-ci lui fait perdre une centaine de mille francs, ce qui n'empêche pas l'homme du monde de recommencer avec un autre. On continue de brûler des cierges et de consulter les médecins. »
>
> Marcel Proust, *Le Côté de Guermantes*.

La monnaie change de nature, les banquiers s'effacent. Plus de dix ans après la crise financière du siècle, ils s'interrogent à la fois sur leur place dans l'économie et le rôle qu'ils jouent dans la société. Leur crédibilité est entamée par les errements des dernières années. Le numérique a cassé tous les codes de la profession et fait vaciller de nombreuses institutions. Les particuliers se font banquiers en réalisant eux-mêmes des transactions simples, de la gestion de leur compte courant aux virements et prélèvements en passant par les crédits, souvent depuis leurs smartphones. Ils se prêtent de l'argent entre eux grâce à des plateformes spécialisées et se passent de plus en plus volontiers d'intermédiaires financiers, qui voient remis en cause leur statut de tiers de confiance. Les barrières réglementaires sont

devenues poreuses, la concurrence vient de partout. Les jeunes pousses de la finance, ces start-ups qu'on appelle les fintechs se font progressivement une place sur le marché en s'introduisant dans les interstices laissés vides par les grands acteurs traditionnels. Les opérateurs de télécoms se font banquiers, les groupes de distribution aussi.

Les géants du net sont à l'affût eux aussi et commencent à proposer une grande partie de la gamme des produits financiers : services de paiement, prêts personnels, fonds d'investissement… Apple monte en puissance avec Apple Pay ; Amazon propose déjà des crédits ; Google va ouvrir cette année ses premiers comptes en banque. Facebook défraye particulièrement la chronique avec son projet de cryptomonnaie, le « libra », qu'il espère lancer cette même année si les autorités de régulation l'y autorisent. Ce serait une révolution dans le monde bancaire. Fort de ses 2 milliards d'utilisateurs, le réseau social fondé par Mark Zuckerberg peut devenir aussi puissant qu'un État s'il bat sa propre monnaie et parvient à la diffuser massivement auprès de sa communauté. Il rêve d'offrir à chacun des services financiers de meilleure qualité, moins chers et disponibles très facilement. Le potentiel est gigantesque s'il parvient à ses fins. Dans le monde, des centaines de millions de personnes ont un compte Facebook, mais toujours pas de compte en banque… Demain, ils auront peut-être un compte en GAFA*1.

Quelle place pour les banquiers dans ce nouveau monde ? Depuis longtemps déjà, on annonce que la banque sera la « sidérurgie du XXIe siècle », que des armées de financiers vont perdre leur emploi face à cette déferlante. Les plans de restructuration se succèdent dans le secteur. Une récente et très sérieuse étude du cabinet McKinsey affirme qu'un tiers des banques sont menacées de mort dans les mois qui viennent1. Pas assez modernes, pas assez agiles, pas assez

capitalisées, pas assez solides face aux prochaines crises qui s'annoncent. En d'autres mots, elles ne sont plus en phase avec le monde qui vient, pas suffisamment armées pour faire face à ces mutations structurelles. Entre 2008 et 2018, 600 000 emplois bancaires ont déjà disparu dans les 28 pays de l'Union européenne. Y aura-t-il encore des banquiers dans dix ans, dans vingt ans, dans cinquante ans ?

Les transformations à l'œuvre sont profondes et violentes. Elles bousculent un métier par lequel s'est faite l'histoire du monde, et qui se retrouve aujourd'hui en pleine crise de légitimité. Mais il y aura encore à l'avenir des Médicis, des Fugger, des Rothschild, des Morgan et des Warburg pour dessiner le monde économique et financier, peut-être des Satoshi Nakamoto ou des Mark Zuckerberg. Ou d'autres encore qui, par leur génie, leur instinct, leur volonté d'entreprendre inventeront de nouvelles manières d'être banquier, repousseront les frontières de la finance. Ces nouveaux « seigneurs de l'argent » seront certainement plus féminins (deux personnalités sur vingt dans cet ouvrage, c'est bien trop peu !). Ils devront beaucoup plus se soucier de leur environnement pour financer la transition énergétique, investir contre le dérèglement climatique, lutter contre les inégalités. Ils seront à coup sûr plus digitaux, afin de répondre à des clients toujours plus connectés et de jongler avec les monnaies numériques. En un mot, ils devront cesser de se laisser griser par l'argent et d'oublier les réalités de ce monde.

---

*1. Google, Apple, Facebook, Amazon.

Notes

Introduction

1. Le loup cervier est un carnassier qui ressemble à un lynx. Au sens figuré, c'est aussi, selon *Le Littré*, le « nom donné, par dénigrement, à ceux qui, spéculant sur les entreprises de l'État et sur les besoins publics, y font de gros gains et, en général, à tout homme d'argent rapace ».

2. Émile Zola, *L'Argent* [1890], Paris, Gallimard, 1980.

3. Jean Grandmougin, *Histoire vivante du Front populaire, 1934-1939*, Paris, Le Cercle du nouveau livre d'histoire, 1966.

4. François Hollande, Discours prononcé au Bourget, 22 janvier 2012.

5. John Maynard Keynes, *Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie*, 1936.

6. *Ibid.*

7. Friedrich Engels, *L'Origine de la famille, de la propriété privée et de l'État* (1884), cité par André Comte-Sponville dans *Dictionnaire philosophique*, Paris, Puf, coll. « Quadrige », 2001.

I
Côme de Médicis

1. Le concile de Constance a mis fin au grand schisme d'Occident. Jean XXIII, élu pape par le concile de Pise en 1410, a été considéré comme anti-pape par l'Église catholique romaine.

2. Alexandre Dumas, *Les Médicis. Splendeur et secrets d'une dynastie sans pareille* [1845], Paris, Vuibert, 2012.

3. *Ibid.*

III
Jacob Fugger

1. Lettre de Jacob Fugger à Charles Quint en 1523, citée dans Tristan Gaston-Breton, « Jacob Fugger “le Riche”, banquier de Charles Quint », *Les Échos*, 4 août 2004.

2. Clemens Sender, *Chroniques de la ville d’Augsbourg, des temps les plus anciens jusqu’à l’an 1536*.

IV
Gabriel-Julien Ouvrard

1. Gabriel-Julien Ouvrard, *Mémoires de G.-J. Ouvrard sur sa vie et ses diverses opérations financières* [1826], Nabu Press, 2010.

2. Nicolas François Mollien, *Mémoires d’un ancien ministre du Trésor public, de 1800 à 1814*, Paris, Fournier, 1837.

3. *Mémoires de la comtesse de Boigne*, Paris, Le Temps retrouvé/Mercure de France, 1999.

V
Hjalmar Schacht

1. François Roth, *Petite histoire de l’Allemagne au XXe siècle*, Paris, Armand Colin, 2002.

2. *Time Magazine*, 5 décembre 1932.

3. Lettre citée dans Volker Ullrich, *Hitler*, vol. 1 : *Ascent 1889-1939*, Londres, The Bodley Head, 2016.

4. Cité dans Liaquat Ahamed, *Lords of Finance: The Bankers Who Broke the World*, Londres, Penguin, 2009.

VI
Joseph Süss Oppenheimer

1. Extrait du film *Le Juif Süss* de Veit Harlan, visible sur Youtube : https://www.youtube.com/watch?v=_Gl5Km0ODgY

2. *Ibid.*

3. Claude Singer, *Le Juif Süss et la propagande nazie. L'histoire confisquée*, Paris, Les Belles Lettres, 2003.

VII
James de Rothschild

1. Honoré de Balzac, *Lettres à Madame Hanska*, édition établie par Roger Pierrot, « Bouquins », Robert Laffont, 1990.

2. Cité dans Niall Ferguson, *The House of Rothschild: Money's Prophets 1798-1848*, Penguin 1999

3. Jules Michelet, *Journal*, t. 1 : *1828-1848*, Paris, Gallimard, 1959, Lettre du jeudi 21 juillet 1842.

4. Ernest Feydeau, *Mémoires d'un coulissier*, Paris, Hachette/BNF, 1882.

5. Pierre Combescot, « Les Rothschild », *L'Express*, 3 juin 1993.

VIII
Francis Baring

1. Joseph Wechsberg, *The Merchant Bankers*, Londres, Paperback, 1966.

2. *Ibid*.

3. *Ibid*.

4. *Ibid*.

5. Emmanuel de Waresquiel, *Talleyrand, le prince immobile*, Paris, Tallandier, coll. « Texto », 2015.

6. Philip Ziegler, *The Sixth Great Power: A History of one of the Greatest of all Banking Families, The House of Barings*, Londres, Hardcover, 1988.

7. Joseph Wechsberg, *The Merchant Bankers*, *op. cit*.

IX
John Pierpont Morgan

1. Ron Chernow, *The House of Morgan: An American Banking Dynasty and the Rise of Modern Finance*, New York, Grove Press, 1990.

2. Anne Kraatz, *John Pierpont Morgan, un capitaliste américain*, Paris, Les Belles Lettres, 2016.

3. Ron Chernow, *The House of Morgan*, *op. cit*.

4. *Ibid.*

5. *Ibid.*

X
André Meyer

1. Cary Reich, *Financier, the Biography of André Meyer: A Story of Money, Power, and the Reshaping of American Business*, Hoboken, Wiley, 1998.

2. *Ibid.*

3. *Ibid.*

4. *Ibid.*

XI
Henri Germain

1. Yves Carsalade, *Les Grandes Étapes de l'histoire économique*, Paris, École polytechnique éditions, 2002.

2. Hubert Bonin, *La Banque et les Banquiers en France, du Moyen Âge à nos jours*, Paris, Larousse Histoire, 1992.

3. Jean Bouvier, *Un siècle de banque française*, Paris, Hachette, 1973.

4. *Ibid*.

5. Émile Zola, *L'Argent* [1890], Paris, Gallimard, 1980.

XII
Sidney Weinberg

1. John Kenneth Galbraith, *The Great Crash 1929*, Londres, Penguin, 2009.

2. William D. Cohan, *Money and Power: How Goldman Sachs came to Rule the World*, Anchor Books, 2012.

3. Cité dans Malcolm Gladwell, « The Use of Adversity », *New Yorker*, 10 novembre 2008.

4. *Ibid*.

5. *Ibid*.

6. Extrait de l'audition de Lloyd Blankfein, le 27 avril 2010. Voir *Live Blogging, Senate Hearing on Goldman Sachs* sur CBS News : https://www.cbsnews.com/news/live-blogging-senate-hearing-on-goldman-sachs/

XIII
Monseigneur Paul Marcinkus

1. Cité par Tristan Gaston-Breton, « Roberto Calvi, Le banquier du pape », article de la série « Hommes et maisons d'influence », *Les Échos*, 24 juillet 2009.

2. Cité par Stéphanie Le Bars, « Le pape François lance une enquête sur la banque du Vatican », *Le Monde*, 29 juin 2013.

XIV
Siegmund Warburg

1. Joseph Wechsberg, *The Merchant Bankers*, Londres, Paperback, 1966.

2. *Ibid*.

3. Jacques Attali, *Un homme d'influence*, Paris, Fayard, 1985.

4. Joseph Wechsberg, *The Merchant Bankers*, *op. cit*.

5. *Ibid*.

XV
Muhammad Yunus

1. Discours prononcé par Muhammad Yunus à l'occasion de la remise de son prix à Oslo, le 10 décembre 2006.

2. *Ibid*.

3. *Ibid*.

4. Sylvie Kauffmann, « Muhammad Yunus et les deux Bégums », *Le Monde*, 16 décembre 2006.

XVI
John Law de Lauriston

1. Lettre de Voltaire à M. de Genonville, 1719, citée par Bertrand Martinot, *John Law, le magicien de la dette. 1715-2015, quand la monnaie devient folle*, Paris, Nouveau Monde Éditions, 2015.

2. *Ibid.*

3. Jacques Cellard, *John Law et la Régence*, Paris, Plon, 1996.

4. Saint-Simon, *Mémoires*, t. 10 : *1719-1721*, Paris, Gallimard, 1987.

XVII
Marthe Hanau

1. Jacques Chabannes, *Les Scandales de la Troisième, de Panama à Stavisky*, Paris, Perrin, 1972.

2. Françoise d'Eaubonne, *Les Grandes Aventurières*, Paris, Vernal/Philippe Lébaud, 1987.

3. Dominique Desanti, *La Banquière des Années folles. Marthe Hanau*, Paris, Fayard, 1968.

4. Françoise d'Eaubonne, *Les Grandes Aventurières*, *op. cit*.

5. Dominique Desanti, *La Banquière des Années folles*, *op. cit*.

6. *Ibid.*

XVIII
Michael Milken

1. James B. Stewart, *Finance Connection*, Paris, Albin Michel, 1992.

2. *Ibid*.

3. *Ibid*.

XIX
Blythe Masters

1. L'épisode a été raconté par Gillian Tett, *L'Or des fous*, Paris, Le Jardin des livres, 2013.

2. *Ibid.*

3. Michiyo Nakamoto et David Wighton, « Citigroup Chief Stays Bullish on Buy-Outs », interview, *Financial Times*, 9 juillet 2007.

4. Alan Wheatley, « Le financier George Soros prône l'interdiction des CDS », *Reuters*, 12 juin 2009.

5. David Theater, « The Woman who Built Financial Weapon of Mass Destruction », *The Guardian*, 20 septembre 2008.

6. Gillian Tett, *L'Or des fous*, *op. cit*.

XX
Dick Fuld

1. Joshua Green, « Where Is Dick Fuld Now? Finding Lehman Brothers' Last CEO », *Bloomberg Business*, 13 septembre 2013.

Conclusion
Demain, une banque sans les banquiers ?

1. McKinsey, *Global Banking Annual Review 2019: The Last Pit Stop? Time for Bold Late-Cycle Moves*, octobre 2019.

Chronologie

XXXVe-XXXIIIe siècle av. J.-C. : Les prêtres sumériens pratiquent des formes primitives de banque dans les villes d'Ourouk, Eridon, Agadé, Sippar ou Babylone dans l'ancienne Mésopotamie. Ils accumulent dans les temples des offrandes et des dons, des butins de guerre, des objets précieux. Ils reçoivent des dépôts et consentent des prêts en « nature » (main-d'œuvre, bétail, céréales, etc.) à une époque où la monnaie n'existe pas.

XVIIIe siècle av. J.-C. : Hammourabi, le sixième roi de la première dynastie de Babylone, fait graver sur une stèle son « code », un ensemble de lois qui couvrent presque tous les champs du droit civil et du droit commercial. Ce texte juridique fixe les normes des nombreuses opérations bancaires des temples et des grands propriétaires de Mésopotamie. Il comprend 150 paragraphes recensant les opérations de prêt avec intérêt, de caution ou de gage.

VIIe siècle av. J.-C. : Le roi de Lydie Gygès invente la monnaie moderne. Il fait mouler des lingots d'electrum, un alliage naturel d'or et d'argent, dont la forme ovoïde et le poids sont identiques, et fait graver sur chaque pièce une effigie de lion, de taureau ou de renard. L'ensemble du commerce est alors alimenté par ces pièces.

Ve siècle av. J.-C. : Dans la Grèce antique, les « trapézites » installent leur table (*trapeza* en grec) sur l'agora pour mener des opérations de change ou faire fructifier les dépôts qu'on leur confie. Isocrate décrit pour la première fois ces métiers de l'argent dans son ouvrage le *Trapézitique*, plaidoyer contre un banquier refusant de restituer un dépôt.

Ier siècle av. J.-C. : Chez les Romains, les banquiers sont nommés *argentarii* (ceux qui encaissent les dépôts, font le change et prêtent à intérêt à court terme), d'autres *nummularii* (ceux qui vérifient l'authenticité des monnaies). Nombre d'entre eux sont d'anciens esclaves. On a retrouvé à Pompéi des tablettes datant du Ier siècle appartenant à Lucius Jucundus, fils d'affranchi devenu un banquier important. Mais il n'existe pas encore, dans l'Antiquité, de banques à succursales multiples.

XIe siècle : Les Génois, les Vénitiens et les Lombards développent les premières opérations de banque moderne en s'installant sur des bancs – d'où viennent les noms « banque » et « banqueroute » une fois le banc cassé, ou *banca rotta*. Les *bancherii* reçoivent les dépôts de commerçants et leur accordent des prêts et des avances, notamment pour les affaires maritimes. Le métier se déploie sur les axes marchands européens dans chaque pays avec la percée de Juifs, de Cahorsins, de marchands d'Arras. La « rue des Lombards » à Paris témoigne de la présence de ces banquiers.

XIVe siècle : Les institutions bancaires proprement dites se développent à partir du XIVe siècle seulement. Les marchands changeurs profitent des différences de cours de chaque monnaie. La lettre de change s'impose comme un outil généralisé et pratique dans la gestion des moyens de paiement entre entreprises et entre banques.

1429 : La profession bancaire se structure à la Renaissance. Côme de Médicis hérite, à la mort de son père Jean, de la banque familiale et de ses succursales italiennes, qu'il va faire largement prospérer.

1453 : Jacques Cœur, marchand-banquier et conseiller du roi Charles VII, qui a connu une ascension fulgurante dans la première moitié du XV^e^ siècle, est reconnu coupable de crime de lèse-majesté et doit faire amende honorable.

1474 : Monte dei Paschi di Siena s'établit à Sienne. Elle utilise le crédit, non sur garanties hypothécaires ou financières, mais en fonction de la valeur de l'objet déposé, sur le modèle des monts-de-piété. Monte dei Paschi di Siena est aujourd'hui le plus vieil établissement bancaire encore en activité.

1519 : L'élection de Charles Quint à la tête du Saint-Empire romain de la nation germanique consacre l'ascension de son banquier, Jacob Fugger, qui a créé un véritable empire financier disposant de succursales qui octroient des prêts dans toute l'Europe.

1609 : La Banque d'Amsterdam devient l'une des premières banques de dépôts. Cette banque publique contrôlée par la municipalité d'Amsterdam est également destinée à lutter contre la « mauvaise monnaie » et à restaurer la confiance des marchés.

1634 : Une folie spéculative sur le prix des bulbes de tulipes s'empare des Provinces-Unies des Pays-Bas. Le prix de la tulipe la plus recherchée flambe de 5 900 % en trois ans sur le marché à terme. La bulle de la « tulipomania » finit par éclater en 1637. C'est la première grande crise spéculative qui laisse plusieurs établissements sur le carreau.

1667 : Création de la maison de banque De Neuflize, longtemps l'une des maisons de haute banque les plus importantes à Paris. Spécialisée dans la gestion de fortune, elle est encore active aujourd'hui et demeure la plus ancienne banque française.

1694 : La Bank of England est créée par un groupe d'artisans et de marchands, esquissant un système de refinancement destiné à alimenter la liquidité d'une place. Elle sera nationalisée en 1946 puis deviendra un organisme public indépendant en 1998.

1709 : Chute du « banquier de cour » Samuel Bernard. Cet ancien marchand de drap, puis marchand-banquier, a accordé d'énormes crédits à la monarchie française. Il échappera aux poursuites engagées contre les financiers en abandonnant six millions de livres à l'État.

1716 : John Law crée à Paris la Banque générale, puis royale (1718), qui collecte les dépôts, fait l'escompte et surtout émet ses propres billets de banque, payables au porteur et acceptés par les caisses royales. Law créera un véritable groupe associant banque et négoce (Compagnie du Mississipi, Compagnie des Indes orientales) qui s'effondrera en 1720 et retardera longtemps la modernisation des structures financières du royaume.

1800 : La Banque de France est créée par Napoléon Bonaparte. Elle installe son siège dans l'hôtel de Toulouse, rue de La Vrillière. Cette banque capitalisée au départ par des intérêts privés fait office d'institut d'émission sur le territoire parisien. Elle fera l'objet de réformes pour s'imposer comme banque centrale afin de soutenir le système de crédit, avant d'être nationalisée en 1946.

1805 : La « banque privée » suisse s'affirme avec la création de la banque familiale privée Pictet à Genève, après Hentsch dès 1796, Lombard-Odier en 1798 et Mirabaud en 1819. La place suisse s'imposera au fil du temps, notamment grâce au secret bancaire, comme l'un des plus grands centres de gestion de fortune en Europe.

1812 : Mayer Amschel Rothschild meurt à Francfort. Le fondateur de la dynastie Rothschild, considéré comme le « père de la finance internationale », a envoyé ses enfants dans les grandes capitales

européennes, notamment Nathan à Londres et James à Paris, où ils créent des institutions puissantes. Les deux branches britanniques et françaises seront réunifiées deux siècles plus tard.

1816 : Naissance de la Caisse des dépôts et consignations, un établissement public français destiné à animer le marché de la dette publique et à regagner la confiance perdue après la chute de Napoléon Ier.

1818 : La première Caisse d'épargne et de prévoyance est créée à Paris afin de collecter l'épargne des classes populaires, sous l'impulsion de Benjamin Delessert. Le livret de la Caisse d'épargne voit le jour.

1848 : Trois frères originaires de Lorraine émigrés aux États-Unis créent Lazard Frères & Co. à La Nouvelle-Orléans. Ils s'installeront un peu plus tard à San Francisco pour profiter de la ruée vers l'or.

1848-1870 : La crise économique de 1848 met en faillite plusieurs banques. Le système bancaire français se redessine sous le Second Empire. Le Crédit mobilier des frères Pereire voit le jour en 1852, les Comptoirs d'escompte sont lancés au même moment, préfigurant la naissance de grandes banques de dépôts. Le comptoir d'escompte de Paris, ancêtre de la BNP, est mis sur pied en 1853, le CIC en 1859, le Crédit lyonnais en 1863, la Société générale en 1864.

1869 : Marcus Goldman, qui quitté Francfort avec sa famille en 1848 pour s'installer aux États-Unis, crée un établissement bancaire. La firme se spécialise d'abord dans la gestion d'effets de commerce. En 1882, Marcus Goldman invite son gendre Samuel Sachs à rejoindre l'entreprise et rebaptise cette dernière Goldman Sachs.

1870 : Les milieux d'affaires allemands lancent la Deutsche Bank pour les assister dans leur expansion internationale. Commerzbank et Dresdner Bank sont créées dans la foulée.

1873 : L'économiste britannique Walter Bagehot publie *Lombard Street*, qui va devenir un ouvrage de référence sur la gestion des crises bancaires. Il formalise le premier l'idée que l'économie doit être stabilisée par une banque centrale, un « prêteur en dernier ressort » qui puisse parer toute crise de liquidités pour éviter un risque systémique.

1890 : La Baring est au bord de la banqueroute après une crise de confiance financière provoquée notamment par le défaut de paiement de l'Argentine, surendettée à court terme auprès de banques européennes.

1894 : Dans la France du XIX^e^ siècle, les agriculteurs n'ont pas accès au crédit. Une loi, largement initiée par le ministre de l'Agriculture Jules Méline, autorise la constitution de caisses locales et leur donne un statut de société coopérative : c'est la naissance du Crédit agricole.

1896 : Une vingtaine de banques privées britanniques fusionnent pour créer la Barclay Bank, une société anonyme « moderne ».

1907 : Grande panique bancaire aux États-Unis. Faute de confiance, des particuliers retirent massivement leurs fonds des banques, le marché boursier américain chute de près de 50 % en un an. John Pierpont Morgan organise un plan de sauvetage, agissant comme prêteur en dernier ressort.

1913 : Tirant les conséquences de cette crise, le *Owen-Glass Federal Reserve Act* crée la Federal Reserve Bank, aussi appelée « Fed » aux États-Unis. Le fédéralisme prend le pas sur un système bancaire décentralisé.

1917 : En France, la loi Clémentel donne officiellement naissance aux Banques populaires, créées pour les « petits » patrons, artisans et commerçants, réunissant leurs intérêts financiers dans des coopératives de collecte de fonds et de distribution de crédits.

1929 : Le 24 octobre, Wall Street s'effondre au cours d'un « jeudi noir » resté dans les mémoires. Les cours perdent près de 40 % en trois semaines, entraînant les autres bourses mondiales dans leur chute et paralysant le système bancaire. Le krach précipite les États-Unis et l'Europe dans une dépression économique qui durera jusqu'à la Seconde Guerre mondiale pour certains pays.

1930 : La Banque des règlements internationaux (BRI) est fondée en 1930, à Bâle, par les banques centrales des principaux États européens. Celle qu'on nomme la « banque centrale des banques centrales » va jouer aux XX^e^ et XXI^e^ siècles un rôle essentiel en matière de sécurisation du secteur bancaire.

1933 : En votant le *Glass-Steagall Act*, le Congrès américain impose une séparation stricte des métiers bancaires entre, d'un côté, les activités risquées tournées vers les marchés et, de l'autre, les activités de collecte de dépôts et de crédit. Cette loi a été formellement abrogée en 1999.

1940 : Charles Merrill et Edmund Lynch fondent Merrill Lynch, la première grande maison de courtage qui vend des titres boursiers à une large clientèle.

1945 : Les quatre grandes banques de dépôts françaises (Crédit lyonnais, Société générale, Comptoir d'escompte de Paris, Banque nationale pour le commerce et l'industrie) sont nationalisées après guerre. La puissance publique veut mieux « contrôler le crédit ».

1958 : La Banque européenne d'investissement devient le bras armé financier de la jeune Communauté européenne établie par le traité de Rome.

1981 : Plusieurs banques sont nationalisées après l'élection de François Mitterrand, y compris des banques d'affaires. David de Rothschild décide de relancer une banque familiale quelques mois plus tard.

1982 : Faillite de la banque Ambrosiano de Roberto Calvi, qui jette le discrédit sur l'Institut des œuvres religieuses du Vatican. L'IOR débourse 240 millions de dollars destinés à rembourser les victimes de la faillite.

1987 : Une première vague de privatisation bancaire est lancée avec la Société générale, le Crédit commercial de France, Suez et Paribas. Le Crédit agricole devient totalement indépendant de l'État en 1988.

1994 : Deux plans de sauvetage sont mis en œuvre par le ministère des Finances pour sauver le Crédit lyonnais de la faillite. L'établissement sera racheté plus tard par le Crédit agricole.

1998 : Création de la Banque centrale européenne, qui installe son siège à Francfort. Institution indépendante, la BCE mène la politique monétaire de la zone euro (la monnaie unique est adoptée par 11 pays début 1999, par 19 pays en 2020), agissant de concert avec les banques centrales nationales de chaque pays. Elle aura aussi pour mission d'assurer le fonctionnement des systèmes de paiement et, par la suite, de superviser les grandes banques de la zone euro.

1999 : La course à la taille est lancée en France. La première grande bataille boursière oppose BNP, Société générale et Paribas. BNP réussit à prendre le contrôle de Paribas mais pas de Société générale, qui reste indépendante.

2008 : La crise des *subprimes* atteint son apogée avec la faillite en septembre de Lehman Brothers, que le gouvernement n'a pas voulu sauver après avoir déjà secouru Bear Stearns, Fannie Mae et Freddie Mac. Les autorités voleront néanmoins au secours de l'assureur américain AIG, étouffé par la vente de CDS. Un plan massif de refinancement des banques sur fonds publics est voté en octobre (TARP).

2009 : Naissance officielle du groupe BPCE, fusion de la Banque Fédérale des Banques Populaires et de la Caisse Nationale des Caisses d'Épargne. BPCE devient le deuxième acteur bancaire français.

2010 : Le Congrès américain vote la loi Dodd-Frank, un vaste plan de régulation financière qui prévoit notamment la création de nouvelles agences, dont le Bureau de protection des consommateurs de produits financiers (CFPB) ou le Conseil de supervision de la stabilité financière (FSOC), chargé d'identifier les risques systémiques.

2012 : Les Grecs obtiennent des États européens, de la BCE et du FMI une aide de 237 milliards d'euros en échange d'une nouvelle cure d'austérité. Les créanciers privés (banques, assureurs, etc.) renoncent aux trois quarts de la dette grecque qu'ils détenaient.

2014 : La Banque centrale européenne impose pour la première fois aux banques un taux de facilité des dépôts négatif, à – 0,10 %. Six ans plus tard, il est encore plus bas en territoire négatif, à – 0,50 %.

2017 : Selon une étude du Boston Consulting Group publiée dix ans après le déclenchement de la crise des « subprimes », les banques se sont acquittées de près de 231 milliards d'euros d'amendes liées à la crise financière, dont 63 % ont été payés par les établissements américains.

2019 : Facebook dévoile son projet Libra, un nouveau système monétaire numérique privé qu'il veut lancer avec un consortium d'autres sociétés financières.

2020 : Après l'Apple Card, qui a lancé sa carte bancaire avec Goldman Sachs, Google annonce qu'il proposera une offre de comptes courants en partenariat avec Citigroup.

Bibliographie

Introduction

Daniel Bermond, « Banquiers et marchands du Moyen Âge », *L'Histoire*, nº 204, novembre 1996.

Hubert Bonin, *La Banque et les Banquiers en France, du Moyen Âge à nos jours*, Paris, Larousse, 1992.

Jean-Claude Carrière, *L'Argent, sa vie sa mort*, Paris, Odile Jacob, 2014.

Daniel Cohen, *La Prospérité du vice*, Paris, Albin Michel, 2009.

Alfred Colling, *Banque et banquiers, de Babylone à Wall Street*, Paris, Plon, 1962.

André Comte-Sponville, *Dictionnaire philosophique*, Paris, Puf, coll. « Quadrige », 2001.

Paul Fabra, *Le Capitalisme sans capital*, Paris, Eyrolles/Les Échos, 2010.

Niall Ferguson, *L'Irrésistible ascension de l'argent*, Paris, Perrin, coll. « Tempus », 2009.

Hakim Ben Hammouda, Nassim Oulmane, Mustapha Sadni Jallab, *Crise… Naufrage des économistes ?*, Bruxelles, De Boeck Université, 2010.

Charles-Henri Filippi, *L'Argent sans maître*, Paris, Descartes & Cie, 2009.

Paul Jorion, *L'Argent mode d'emploi*, Paris, Pluriel, 2017.

John Maynard Keynes, *Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie*, Paris, Payot, 1988.

Pierre de Lauzun, *La finance peut-elle être au service de l'homme ?*, Paris, Desclée de Brouwer, 2015.

I
Côme de Médicis

Pierre Antonetti, *Histoire de Florence*, Paris, Puf, coll. « Que sais-je ? », 1996.

Patrick Boucheron, « Les Médicis, l'irrésistible ascension d'une famille sans pareille », *L'Histoire*, nº 274, mars 2003.

Marcel Brion, *Les Médicis, XIVe-XVIIIe siècle*, Paris, Tallandier, coll. « Texto », 2015.

Jean-François Dubost, « Banquiers, reines, conspirateurs : le réseau Médicis », *L'Histoire*, nº 274, mars 2003.

Alexandre Dumas, *Les Médicis. Splendeur et secrets d'une dynastie sans pareille*, Paris, Vuibert, 2012.

Tristan Gaston-Breton, « Cosme de Médicis », article publié dans la série « Ces innovateurs qui ont transformé l'économie », *Les Échos*,

1er août 2005.

Jacques Heers, *Le Clan des Médicis*, Paris, Perrin, 2008.

Marcel Niké, *Florence historique, monumentale, artistique. Guide d'art dans Florence et ses environs*, Paris, Firmin-Didot, 1902.

Volker Saux, « Au commencement était une banque, l'irrésistible ascension des Médicis », *Géo Histoire*, 19 février 2016.

Jacques-Marie Vaslin, « Les Médicis, banquiers et mécènes », *Le Monde*, 13 août 2013.

II
Jacques Cœur

Thomas Basin, *Histoire de Charles VII* éditée et traduite par Ch. Samaran, 1944.

Jacques-Henri Bauchy, *Jacques Cœur, roi sans couronne*, Paris, Nathan, 1969.

Pierre Bezbakh, « Jacques Cœur, prince des marchands », *Le Monde*, 19 novembre 2002.

Georges Bordonove, *Jacques Cœur, le Médicis français*, Paris, Tallandier, coll. « Texto », 2018.

Boris Bove, *1328-1453, le temps de la guerre de Cent Ans*, Paris, Belin, 2009.

François David, *Jacques Cœur. L'aventure de l'argent*, RMC/Radio Monte Carl, 1990.

Robert Guillot, *Jacques Cœur, les documents d'abord*, conférence donnée en 2003 au palais Jacques-Cœur.

Jacques Heers, *Jacques Cœur*, Paris, Perrin, 2013.

Jacques-Marie Vaslin, « Jacques Cœur, un marchand au service du roi », *Le Monde*, 10 avril 2012.

III
Jacob Fugger

Pierre Bezbakh, « Jacob Fugger le Riche », banquier des Habsbourg, article de la série « Les grands argentiers », *Le Monde*, 14 août 2013.

Tristan Gaston-Breton, « Jacob Fugger “le Riche”, banquier de Charles Quint », *Les Échos*, 4 août 2004.

Louis Lair (dir.), *La Banque à travers les âges, historique et anecdotique*, Paris, Banque éditeur, 1936.

Benjamin Scheller, « L’honneur du pauvre et l’honneur du marchand », La Fuggerei, fondation de Jakob Fugger le Riche à Augsbourg, *Histoire urbaine*, nº 27, 2010.

Greg Steinmetz, *The Richest Man who Ever Lived. The Life and Times of Jacob Fugger*, Londres, Simon & Schuster, 2015.

IV
Gabriel-Julien Ouvrard

Michel Bruguière, *Dictionnaire Napoléon*, Paris, Fayard, 1987.

Tristan Gaston-Breton et Gabriel-Julien Ouvrard, article de la série « Hommes et maisons d'influence », *Les Échos*, 21 juillet 2009.

Arthur-Lévy, *Napoléon intime*, Nelson, sd.

Arthur-Lévy et Gabriel-Julien Ouvrard, *Un Grand Profiteur de guerre*, Paris, Calmann Lévy, 1929.

Gabriel-Julien Ouvrard, *Mémoires de G.-J. Ouvrard sur sa vie et ses diverses opérations financières*, Paris, Nabu Press, 2010.

Jean-Pierre Sarrazin, *Gabriel-Julien Ouvrard. Grandeur et misère d'un financier de génie*, Paris, L'Harmattan, 2014.

Emmanuel de Waresquiel, *Fouché*, Paris, Tallandier, 2014.

Jacques Wolff, *Le Financier Ouvrard*, Paris, Tallandier, 1992.

V
Hjalmar Schacht

Liaquat Ahamed, *Lords of Finance : The Bankers Who Broke the World*, Londres, Penguin, 2009.

Jean-François Bouchard, « Hjalmar Schacht, le banquier d'Hitler », *Historia*, nº 822, juin 2015.

Frédéric Clavert, *Hjalmar Schacht, financier et diplomate (1930-1950)*, université Strasbourg III, 2006.

Robert Gellately (présenté par), *Les Entretiens de Nuremberg de Leon Goldensohn*, Paris, Flammarion, 2005.

Ian Kershaw, *Hitler*, Paris, Flammarion, 1999.

David Marsh, *La Bundesbank aux commandes de l'Europe*, Paris, Belin, 2000.

Adam Tooze, *Le Salaire de la destruction. Formation et ruine de l'économie nazie*, Paris, Les Belles Lettres, 2012.

Volker Ulrich, *Hitler*, vol. 1 : *Ascent 1889-1939*, Londres, The Bodley Head, 2016.

John Weitz, *Hitler's Banker*, Boston, Little Brown & Company, 1998.

André Wilmots, *Hjalmar Schacht (1877-1970), grand argentier d'Hitler*, Paris, Le Cri, 2001.

VI
Joseph Süss Oppenheimer

Michel Abitbol, *Histoire des Juifs*, Paris, Perrin, coll. « Tempus », 2016.

Tristan Gaston-Breton, « Oppenheimer, le Juif de cour », article de la série « Hommes et maisons d'influence », *Les Échos*, 15 juillet 2009.

Lion Feuchtwanger, *Le Juif Süss*, Paris, Le Livre de proche, 2010, traduit et préfacé par Serge Niémetz.

Emmanuelle Glon, « Le cinéma selon Goebbels, les films antisémites et l'imaginaire nazi », *Raison-Publique*, 14 juin 2010.

Wilhelm Hauff (traduit par Nicole Casanova), *La Véritable Histoire du Juif Süss*, Paris, Félin, 2001.

Claude Singer, *Le Juif Süss et la propagande nazie, l'histoire confisquée*, Paris, Les Belles Lettres, 2003.

Le film *Le Juif Süss* de Veit Harlan est visible sur Youtube : https://www.youtube.com/watch?v=_Gl5Km0ODgY

VII
James de Rothschild

Nicolas Barré, Guillaume Maujean et François Vidal, « Rothschild, l'histoire d'une renaissance », *Les Échos*, 17 avril 2018.

Hubert Bonin, *La Banque et les Banquiers en France, du Moyen Âge à nos jours*, Paris, Larousse, 1992.

Dominique Borne, « Le premier des Rothschild », *L'Histoire*, nº 42, février 1982.

Jean Bouvier, *Les Rothschild*, Paris, Fayard, 1967.

Pierre Combescot, « Les Rothschild », *L'Express*, 3 juin 1993.

Ernest Feydeau, *Mémoires d'un coulissier*, Paris, Hachette Livre/BNF, 1882.

Tristan Gaston-Breton, *La Saga des Rothschild*, Paris, Tallandier, 2017.

Anka Muhlstein, *James de Rothschild*, Paris, Gallimard, 1981.

Martine Orange, *Rothschild, une banque au pouvoir*, Paris, Albin Michel, 2012.

Pauline Prévost-Marcilhacy, « James de Rothschild à Ferrières : les projets de Paxton et de Lami », *La Revue de l'art*, nº 100, 1993.

Guy de Rothschild, « Adieu, Rothschild », *Le Monde*, 30 octobre 1981.

VIII
Francis Baring

Peter E. Austin, *Baring Brothers and the Birth of Modern Finance*, Londres, Routledge, 2007.

Tristan Gaston-Breton, « Francis Baring », article de la série « Ces aventuriers qui ont transformé l'économie », *Les Échos*, 18 août 2005.

Zhang Peter Guangping, *Barings Bankruptcy And Financial Derivatives*, Singapour, World Scientific, 1995.

Nick Leeson, *Trader fou*, Paris, J.-C. Lattès, 1996.

John Orbell, *Baring Brothers : A History to 1939*, Londres, Baring Brothers, 1985.

Joseph Wechsberg, *The Merchant Bankers*, Londres, Paperback, 1966.

Philip Ziegler, *The Sixth Great Power : A History of One of the Greatest of All Banking Families*, *The House of Barings*, Hardcover, 1988.

IX
John Pierpont Morgan

Hubert Bonin, « JP Morgan, le mythe du "super-banquier" », article de la série « Les grands argentiers », *Le Monde*, 18 août 2013.

Ron Chernow, *The House of Morgan, An American Banking Dynasty and the Rise of Modern Finance*, New York, Grove Press, 1990.

Jean-Marc Daniel, « La Réserve fédérale a 100 ans », *Le Monde*, 5 février 2013.

Henri Gibier, « John Pierpont Morgan », article de la série « Histoires du siècle », *Les Échos*, 23 août 1999.

Anne Kraatz, *John Pierpont Morgan, un capitaliste américain*, Paris, Les Belles Lettres, 2016.

Jean Strouse, *Morgan, American Financier*, New York, Random House, 1999.

X
André Meyer

Bill Cohan, *The Last Tycoons, the Secret History of Lazard Frères & Co*, New York, Doubleday, 2007.

Pierre de Gasquet, *Antoine Bernheim, le parrain du capitalisme français*, Paris, Grasset, 2011.

Tristan Gaston-Breton, « Citroën ou la conspiration de Javel », *Les Échos*, 3 août 2015.

Tristan Gaston-Breton, « David-Weil contre Wasserstein, un fauteuil pour deux », *Les Échos*, 8 juillet 2014.

Martine Orange, *Ces messieurs de Lazard*, Paris, Albin Michel, 2006.

Cary Reich, *Financier, the Biography of André Meyer : A Story of Money, Power, and the Reshaping of American Business*, Wisley, 1997.

Guy de Rougemont, *Lazard Frères, banquiers des deux mondes (1848-1939)*, Paris, Fayard, 2011.

XI
Henri Germain

Hubert Bonin, *La Banque et les Banquiers en France, du Moyen Âge à nos jours*, Paris, Larousse, 1992.

Jean Bouvier, *Un siècle de banque française*, Paris, Hachette, 1973.

Jean Bouvier, « Le “bon sens” du Crédit lyonnais », *L'Histoire*, nº 53, février 1983.

Bernard Desjardins, Michel Lescure, Roger Nougaret, Alain Plessis et André Straus, *Le Crédit lyonnais, 1863-1986 : études historiques*, Genève, Droz, 2002.

Jean Etèveneaux, « La fondation du Crédit lyonnais », *Revue du souvenir napoléonien*, nº 496, novembre 2013.

Jean Rivoire, *Le Crédit lyonnais. Histoire d'une banque*, Paris, Le Cherche-Midi, 1989.

Jacques-Marie Vaslin, « Henri Germain, prudent banquier du Crédit lyonnais », article de la série « Les grands argentiers », *Le Monde*, 15 août 2013.

XII
Sidney Weinberg

William D. Cohan, *Money and Power : How Goldman Sachs came to Rule the World*, New York, Anchor Books, 2012.

Charles D. Ellis, *The Partnership : The Making of Goldman Sachs*, Londres, Penguin Books, 2009.

Lisa Endlich, *Goldman Sachs : The Culture of Success*, Burbank, Touchstone, 2000.

Tristan Gaston-Breton, « Goldman Sachs, le pouvoir de la finance », *Les Échos*, 14 août 2009.

Malcolm Gladwell, « The Use of Adversity », *The New Yorker*, 10 novembre 2008.

Jacques Gravereau et Jacques Trauman, *L'Incroyable Histoire de Wall Street*, Paris, Albin Michel, 2011.

E. J. Kahn, « Profile of Sidney J. Weinberg », *The New Yorker*, 8 septembre 1956.

John Kenneth Galbraith, *La Crise économique de 1929*, Paris, Payot, coll. « Petite Bibliothèque Payot Histoire », 2011.

Suzanne McGee, *Chasing Goldman Sachs : How the Masters of the Universe Melted Wall Street Down… And Why They'll Take Us to the Brink Again*, Londres, Crown Business, 2010.

Marc Roche, *La Banque. Comment Goldman Sachs dirige le monde*, Paris, Albin Michel, 2010.

Matt Taibbi, « The Great American Bubble Machine », *Rolling Stone*, 5 avril 2010.

XIII
Paul Marcinkus

Christophe Dickès, *Le Vatican*, Paris, Perrin, 2018.

Dominique Dunglas, « Vatican : l'IOR, banque de tous les scandales », *Le Point*, 29 juin 2013.

Giancarlo Galli, *Finanza bianca. La chiesa, i soldi, il potere*, Milan, Mondadori, 2004.

Tristan Gaston-Breton, « Roberto Calvi, Le banquier du pape », article de la série « Hommes et maisons d'influence » *Les Échos*, 24 juillet 2009.

François de Labarre, « Un mafieux en odeur de sainteté », *Paris Match*, 22 septembre 2015.

Jean-Luc Pouthier, « Scandales financiers au Vatican », *L'Histoire*, nº 241, mars 2000.

XIV
Siegmund Warburg

Jacques Attali, *Un homme d'influence*, Paris, Fayard, 1985.

Ron Chernow, *The Warburgs, The Twentieth-Century Odyssey of a Remarkable Jewish Family*, New York, Vintage Books, 1995.

Niall Ferguson, *High Financier : The Lives and Time of Siegmund Warburg*, Londres, Penguin, 2010.

Tristan Gaston-Breton et Siegmund G. Warburg, article de la série « Les pionniers de la mondialisation », *Les Échos*, 7 août 2007.

Joseph Wechsberg, *The Merchant Bankers*, Londres, Paperback, 1966.

XV
Muhammad Yunus

Antoine d'Abbundo, « Muhammad Yunus, chantre du "social business" », *La Croix*, 13 janvier 2018.

Frédéric Bobin, « Muhammad Yunus, l'influent "banquier des pauvres" », *Le Monde*, 25 mai 2012.

David Bornstein, *The Price of a Dream*, Chicago, University of Chicago Press, 1997.

Mehedi Hasan, Emmanuel Raufflet et Yves-Marie Abraham, *Muhammad Yunus et la Grameen Bank. La découverte et l'expansion du micro-crédit*, Montréal, Centre de cas, HEC Montréal, 2006.

Sylvie Kauffmann, « Muhammad Yunus et les deux Bégums », *Le Monde*, 16 décembre 2006.

Muhammad Yunus (avec Alain Jolis), *Vers un monde sans pauvreté*, Paris, J.-C. Lattès, 1997.

Muhammad Yunus, *Vers un nouveau capitalisme*, Paris, J.-C. Lattès, 2008.

Muhammad Yunus, *Vers une économie à trois zéros (zéro pauvreté, zéro chômage, zéro émission carbone)*, Paris, J.-C. Lattès, 2017.

XVI
John Law de Lauriston

Jean-Philippe Bidault, *Si l'argent m'était conté…*, Paris, Éditions du Palio, 2012.

Nicolas Buat, *John Law. La dette ou comment s'en débarrasser*, Paris, Les Belles Lettres, 2015.

Edgar Faure, *La Banqueroute de Law*, Paris, Gallimard, 1977.

Barthélémy Marmont du Hautchamp, *Histoire du système des finances, sous la minorité de Louis XV, pendant les années 1719 & 1720*, Paris, Hachette Livre/BNF, 2017.

Bertrand Martinot, *John Law, le magicien de la dette. 1715-2015, quand la monnaie devient folle*, Paris, Nouveau Monde Éditions,

2015.

Arnaud Orain, *La Politique du merveilleux. Une autre histoire du système de Law, 1695-1795*, Paris, Fayard, 2018.

Jean-Christian Petitfils, *Le Régent*, Paris, Fayard, 1986.

Jean-Christian Petitfils, « Il y a trois cents ans, John Law introduisait la planche à billets en France », *Le Figaro*, 5 août 2016.

Marcel Pollitzer, *Le Règne des financiers*, Paris, Nouvelles Éditions latines, 1978.

XVII
Marthe Hanau

Jacques Chabannes, *Les Scandales de la Troisième, de Panama à Stavisky*, Paris, Perrin, 1972.

Dominique Desanti, *La Banquière des Années folles. Marthe Hanau*, Paris, Fayard, 1968.

Françoise d'Eaubonne, *Les Grandes Aventurières*, Paris, Vernal/Philippe Lébaud, 1987.

Tristan Gaston-Breton, « Marthe Hanau, la banquière des Années folles », article de la série « Ces femmes qui ont changé l'économie », *Les Échos*, 19 juillet 2010.

Paul Lagneau-Ymonet, *Angelo Riva. Histoire de la Bourse*, Paris, La Découverte, 2012.

XVIII

Michael Milken

Nessim Aït-Kacimi, « La chute de la maison Drexel », *Les Échos*, 27 juillet 2007.

George Akerlof et Robert Shiller, *Marchés de dupes. L'économie du mensonge et de la manipulation*, Paris, Odile Jacob, 2016.

Connie Bruck, *The Predators' Ball : The Inside Story of Drexel Burnham and the Rise of the JunkBond Raiders*, Londres, Penguin Books, 1989.

Jean-François Gayraud, *La Grande Fraude. Crime, subprimes et crises financières*, Paris, Odile Jacob, 2011.

Dennis Levine, *Wall Street. Confession d'un golden-boy*, Paris, Payot, 1993.

Robert Sobel, *Dangerous Dreamers : The Financial Innovators from Charles Merrill to Michael Milken*, Beard Books, 2000.

James B. Stewart, *Finance Connection*, Paris, Albin Michel, 1992.

XIX
Blythe Masters

Michael Lewis, *The Big Short/Le Casse du siècle*, Paris, Sonatine, 2010.

Guillaume Maujean, « Cette femme veut révolutionner la finance », *Les Échos Week-end*, 3 juin 2016.

Matthieu Pigasse et Gilles Finchelstein, *Le Monde d'après. Une crise sans précédent*, Paris, Plon, 2009.

Gillian Tett, *L'Or des fous*, Paris, Le Jardin des livres, 2013.

David Theater, « The Woman who Built Financial “Weapon of Mass destruction” », *The Guardian*, 20 septembre 2008.

XX
Dick Fuld

Michel Aglietta, *La Crise. Pourquoi en est-on arrivés là ? Comment en sortir ?*, Paris, Michalon, 2008.

Nicolas Barré, Virginie Robert et Elsa Conesa, « Les Dernières Heures de Lehman », *Les Échos*, 29 septembre 2008.

Ben Bernanke, *Mémoires de crise*, Paris, Seuil, 2015.

Jean-François Boulier, *Chroniques d’une très grande crise. Un choc financier mondial de plus de 20 000 milliards d’euros*, Paris, MA Éditions, 2015.

William D. Cohan, *House of Cards : A Tale of Hubris and Wretched Excess on Wall Street*, New York, Doubleday, 2009.

Paul Jorion, *La Crise. Des subprimes au séisme financier planétaire*, Paris, Fayard, 2008.

Charles P. Kindleberger et Robert Z. Aliber, *Manias, Panics, And Crashes : A History of Financial Crises*, Hoboken, John Wiley & Sons, 2005 (5e éd.).

Stefano Massini, *Les Frères Lehman*, Paris, Globe, 2018.

Andrew Ross Sorkin, *Too Big to Fail : The Inside Story of How Wall Street and Washington Fought to Save the Financial System – and Themselves*, New York, Viking Press, 2009.

Adam Tooze, *Crashed. Comment une décennie de crise financière a changé le monde*, Paris, Les Belles Lettres, 2018.

XXI
Satoshi Nakamoto

Saifedean Ammous, *L'Étalon Bitcoin. L'alternative décentralisée à la monnaie centralisée*, Paris, Maison du dictionnaire, 2019.

Jacques Favier, Adli Bataille et Benoit Huguet, *Bitcoin métamorphoses. De l'or des fous à l'or numérique ?*, Paris, Dunod, 2018.

Jacques Favier et Adli Bataille, *Bitcoin. La Monnaie acéphale*, Paris, CNRS Éditions, 2017.

Gonzague Grandval et Yorick de Mombynes, *Bitcoin, totem et tabou*, rapport de l'Institut Sapiens, février 2018.

Thibaut Gress, Nicolas Bouzou, Clément Téqui, François Hiault et Martin Della Chiesa, *Blockchain. Vers de nouvelles chaînes de valeur*, Paris, Eyrolles 2018.

Philippe Herlin, *La Fin des banques*, Paris, Eyrolles, 2016.

Clément Jeanneau, *L'Âge du Web décentralisé*, rapport de la Digital New Deal Foundation, avril 2018.

Gaspard Koening, « Le Bitcoin, c'est mieux que l'euro », article publié dans *Les Échos*, 13 février 2018.

Odile Lakomski-Laguerre et Ludovic Desmedt, « L'alternative monétaire Bitcoin : une perspective institutionnaliste », *La Revue de la régulation*, 2015.

Guillaume Maujean, « Pourquoi il faut le prendre le Bitcoin au sérieux », *Les Échos*, 4 décembre 2017.

Satoshi Nakamoto, *Bitcoin : A Peer-to-Peer Electronic Cash System*, https://bitcoin.org/bitcoin.pdf, 2010.

Filmographie

Charlot à la banque, Charlie Chaplin (1915).
La Reine de la Bourse, Edmund Edel (1916).
L'Argent, Marcel L'Herbier (1928).
La Ruée, Frank Capra (1932).
La Banque Nemo, Marguerite Viel (1934).
La Maison des Rothschild, Alfred Werker (1934).
Le Billet de mille, Marc Didier (1935).
Le Juif Süss, Veit Harlan (1940).
De l'or en barre, Charles Crichton (1951).
Petites femmes et haute finance, Camillo Mastrocinque (1960).
L'Éclipse, Michelangelo Antonioni (1961).
Allô. Brigade spéciale, Blake Edwards (1962).
Faites sauter la banque, Jean Girault (1963).
Bonnie and Clyde, Arthur Penn (1967).
La Course à l'échalote, Claude Zidi (1975).
Un après-midi de chien, Sidney Lumet (1975).
L'Argent des autres, Christian de Chalonges (1978).
Le Sucre, Jacques Rouffio (1978).
Banco à Las Vegas, Ivan Passer (1978).
L'Associé, René Gainville (1979).
La Banquière, Francis Girod (1980).

Un fauteuil pour deux, John Landis (1983).

Wall Street, Oliver Stone (1987).

Larry le liquidateur, Norman Jewison (1991).

L'Associé, Donald Petrie (1996).

Trader, James Dearden (1999).

Pi, Darren Aronofsky (1999).

Les Initiés, Ben Younger (2000).

The Bank, Robert Connolly (2001).

Inside Job, Charles Ferguson (2010).

Cleveland contre Wall Street, Jean-François Bron (2010).

Margin Call, J. C. Chandor (2011).

Toutes nos envies, Philippe Lioret (2011).

Arbitrage, Nicholas Jarecki (2012).

Too Big to Fail, Curtis Hanson (2012).

Le Loup de Wall Street, Martin Scorsese (2013).

The Big Short, le casse du siècle, Adam McKay (2015).

L'Outsider, Christophe Barratier (2016).

Money Monster, Jodie Foster (2016).

Billions, série créée par Brian Koppelman, David Levien et Andrew Ross Sorkin (2016).

Les Médicis : maîtres de Florence, série créée par Frank Spotnitz et Nicholas Meyer (2016).

Banking on Bitcoin, Christopher Cannucciari (2016).

La Casa de Papel, série créée par Axel Pina (2017).

La Monnaie miraculeuse, Urs Egger (2018).

Remerciements

Je remercie Xavier de Bartillat d'avoir accueilli ce livre aux éditions Tallandier. Il doit également beaucoup à l'intelligence, au savoir-faire et à la ténacité de mon éditeur Alexandre, ainsi qu'à Léopoldine des Guerrots, qui m'a accompagné tout au long de sa conception. Qu'ils reçoivent tous les trois ma gratitude et ma reconnaissance.

Ce livre s'est nourri de mes presque deux décennies passées aux *Échos*. Les journalistes, chroniqueurs et managers que j'ai croisés dans cette maison – ils sont trop nombreux pour être tous cités ici – y ont contribué à leur manière.

Je remercie enfin ma famille, qui a joué un grand rôle dans la maturation et la rédaction de ces pages. En particulier ma première lectrice, si loin de ces « Seigneurs » et si proche en même temps.

Retrouvez tous nos ouvrages
sur www.tallandier.com